جـامـعـة الـشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين

The Degree of Using Incentives by Private Secondary School Principals in the Capital Amman from Teachers' Point of View.

إعداد

محمود حسن صالح البلبيسي

إشراف

الدكتور: أمجد محمود درادكة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

تموز/2017

تفويض

أنا محمود حسن صالح البلبيسي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي هذه ورقيا وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمود حسن صالح البلبيسي

التوقيع:......................................

التاريخ: ٢٠١٧/٨/٥م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "**درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين**"، **وأجيزت بتاريخ: 5 / 8 / 2017م.**

أعضاء لجنة المناقشة:

1. د أمجد محمود درادكة **رئيساً ومشرفاً** **جهة العمل:جامعة الشرق الأوسط** التوقيع:.........
2. د حمزة عبد الفتاح العساف عضواً **جهة العمل:جامعة الشرق الأوسط** **التوقيع:.......**
3. د رضا سلامة المواضية ممتحناً خارجياً **جهة العمل:جامعة الزرقاء الأهلية** التوقيع:.......

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بحمده تتم النعم، القائل في محكم تنزيله "ولئن شكرتم لأزيدنكم"، والصلاة والسلام على محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرف على هذه الرسالة أستاذي الفاضل الدكتور أمجد درادكة، هذا الرجل المعطاء الذي تقصر كل كلمات الشكر وعبارات الثناء عن الوفاء بحقه، إذ تجسّدت في عطائه كل معاني الكرم والمروءة. له الشكر على ما منحني إياه من الوقت والجهد والاهتمام وكل ما من شأنه تعزيزي لإخراج هذا العمل في أفضل صورة ممكنة، فكان نعم المشرف ونعم المعلم. وإنني أرجو الله تعالى أن أكون قد ُوفِّقتُ في تقديم ما يرضيه وما يليق باسمه الكبير الذي كان لي عظيم الشرف أن أضعه على رسالتي العلمية.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، لتشجيعهم وحسن تعاملهم وعلى تهيئتهم لجميع الظروف التي ساعدتني على تحقيق ذلك، أسال الله أن يحقق آمالهم ويوفقهم لما يحبه ويرضاه, وكذلك أتقدم بالشكر إلى كلية العلوم التربوية خاصة وجامعة الشرق الأوسط عامة, لدعمهم وتوفير جميع الامكانات التي من شأنها خدمتي وتشجيعي أثناء دراستي.

الإهداء

إلى من تمنّيت وجودها بقربي وانفطر قلبي لفراقها إلى والدتي رحمهما الله تعالى وأدخلها الفردوس الأعلى وجمعها مع النبي الصادق الأمين محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الرجل الذي علمني وأدبني ودعا لي دائماً بكل محبة ويقين.. لك أبي كل كلمات المحبة والفخر.

إلى من وقفت بجانبي ولازمتني في سهري وعنائي وتشجيعي.. زوجتي الحبيبة.

إلى فلذات قلبي أولادي.. عبد الوهاب، أسيد، هاشم, عائشة.

إلى أساتذتي المحترمين.. لهم كل الشكر والتقدير.

إلى كل من قال لي يوماً لا.. فبدونهم ما كان لي أن أكتشف قدراتي الحقيقية, وأحقق النجاح في حياتي.

إليهم جميعا أُهدي هذا الجهد العلمي سائلاً المولى عز وجل أن يتقبل مني ويوفقني للخير.

الباحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملحقات

درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين

إعداد

محمود حسن صالح البلبيسي

إشراف

الدكتور أمجد محمود درادكة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، واختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة.

ولتحقيق أهداف الرسالة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة مكونة (34) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي : (الحوافز الإيجابية المادية، الحوافز السلبية المادية، الحوافز الإيجابية المعنوية، الحوافز السلبية المعنوية)، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من(524) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي : أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي(3.76) وتراوحت متوسطات المجالات ما بين (3.44-3.88). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز تبعاً لمتغيرات الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، مديري المدارس، المدارس الثانوية، المعلمين

The Degree of Using Incentives by Private Secondary School Principals in the Capital Amman from Teachers' Point of View.

Prepared by

Mahmoud Hassan Saleh Albilbisie

Supervised by

Dr. Amjad Mahmoud Daradkah

Abstract

The study aimed to identify the extent to which incentives are applied by the principles of private high schools in the capital Amman from the teachers point of view. Taking into consideration the following variables: gender, specialization, and years of experience.

Descriptive methodology was employed in this research to achieve the objectives of this study. In addition, (a 34) item questionnaire was developed and distributed encompassing four main topics (positive material incentives, negative material incentives, positive moral incentives and negative moral incentives). The reliability and sincerity of these results has been confirmed.

The sample study consisted of (524) teachers and the concluding results are as follows: The use of incentives by high school principals in Amman from the teachers' point of view is high with an average of (3.76). The average fluctuated between (3.44-3.88). Moreover, the results have shown that there is no statistically significant difference at the ($\alpha \leq 0.05$) level in the use of incentives by private secondary school principals in Amman from the teachers' point of view according to gender, specialization or years of experience.

Keywords: Incentives, School principals, High schools and Teachers

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة.

2.1 مشكلة الدراسة.

3.1 أهداف الدراسة وأسلتها.

4.1 أهمية الدراسة.

5.1 مصطلحات الدراسة.

6.1 حدود الدراسة.

7.1 محددات الدراسة.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة :

تحتل الموارد البشرية أهمية كبيرة مقارنة مع باقي الموارد الأخرى، فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح فرصة الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة بالمؤسسة. وحتى نتيح الفرصة للإبداع والابتكار والتجديد لدى هذا العنصر البشري، كان لا بد من استخدام نظام للحوافز يتناسب مع احتياجاته ورغباته لدفعه نحو العمل إلى تحقق الأهداف المرسومة للمؤسسة, إضافة إلى ضرورة اهتمام المديرين بتفهم الدوافع لدى المعلمين، وكيفية التعامل معها, بهدف بناء نظام مناسب للتحفيز يساعد على توجيههم نحو العمل, وتعميق الانتماء إلى المؤسسة، وتنفيذ مهماتهم بما ينسجم مع أهدافها ومصلحتها.

لقد ركز الدين الإسلامي الحنيف على أهمية الحوافز قال الله تعالى : (مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِئَةُ حَبَّةٍ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ) (البقرة :261). وقال تعالى:(هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ) (الرحمن:60)، وقال تعالى أيضا : (الذين آمنوا ولم يلبسوا إيمانهم بظلم أولئك لهم الأمن وهم مهتدون) (الأنعام :82). وعَنْ أَبِي مُوسَى الأَشْعَرِي أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: (مَنْ صَلَّى البردين دَخَلَ الْجَنَّةَ) (رواه البخاري), وقال صلى الله عليه وسلم : (من صلّى علي صلاة صلى الله عليه بها عشرا) (رواه مسلم). ويقول العالم النفسي وليم جيمس:(من عمق الصفات الإنسانية لدى الإنسان هو أن يحرص دائما على أن يكون مقدّرا خير تقدير من الآخرين).

"لقد أثبت مفهوم التحفيز أنه غاية في المرونة، وهو مازال مفيدا كأداة إدارية في فهم الأفراد من أعلاهم شأنا إلى أدناهم درجة، ومساعدتهم على تقديم أفضل ما لديهم في العمل" (إيجرت، 1998 : 1). "فالحوافز توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل للعامل أياً كان مجاله، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية ، وتساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة، وتدفع العاملين إلى العمل بكامل طاقتهم وقواهم العقلية والجسدية؛ لتحقق الأهداف المرسومة للمنظمة" (يونس، 16:2000).

"وتتمثل الحوافز في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، ونتيجة لأدائه المتفوق والمتميز تؤدي لزيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى" (أبو الكشك، 2006: 133).

ومرت الحوافز بمراحل تطور؛ بدأت بالمرحلة التقليدية (الحوافز المادية)، ثم مرحلة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز (المعنوية بجانب المادية) حتى جاءت المرحلة الحديثة التي ربطت ما بين الحوافز (مادية ومعنوية) والأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي(الفارس،2011).

مشكلة الدراسة:-

"يرتبط موضوع الحوافز بالعمل والدافعية له، فكثير من العاملين يتظاهرون بالعمل والجدية ولكن لا يكون إنتاجهم بالمستوى المطلوب، أو بالمستوى الذين يستطيعون تقديمه، وقليل منهم من لا يفعل ذلك، وهم الذين يحترمون العمل ويحركهم الضمير والوازع الديني، ومعرفه الحقوق التي لهم، والواجبات التي عليهم، وأثبتت الدراسات أن الغالبية العظمى من العاملين يحتاجون من وقت لآخر إلى عملية تعزيز ودفع إلى العمل، ومن هنا ظهر ما يسمى بالحوافز، أي لماذا يعمل الإنسان؟ وما الذي يرغبه أو يدفعه إلى العمل؟" (المعايطة،2007: 304). وأكدت بعض

الدراسات السابقة من خلال توصياتها كدراسة الفارس(2011) والجساسي(2011) بضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز المعمول به.

ومن خلال عمل الباحث كمدير لمدرسة خاصة في مدينة عمان فقد لفت انتباهه أمران مهمان: هناك عدد من المؤشرات الدالة على وجود قصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على المعلمين فيما يتعلق بالحوافز المادية والمعنوية للمعلمين.

مما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي: ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين ؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان الحوافز من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان الحوافز من وجهة نظر المعلمين ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية للحوافز تُعزى لمتغيرات الدراسة الجنس، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة :-

تُعد الحوافز من الموضوعات التي شغلت فكر الباحثين والمهتمين في المجال الإداري والإنساني، وذلك لإدراكهم العميق بأثرها على سلوك الأفراد سلباً أو إيجاباً ، وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها :

- تَكتسب الدّراسة أهميّتها من خلال الموضوع, والذي يُعتبر من الموضوعات الجديدة في أدبّيات الإدارة وبجميع متغيّراته, وحسب حدود علم الباحث لم تتطرّق أيّ دراسة محلّية حول موضوع الدراسة.
- تسليط مزيد من الضوء على درجة استخدام الحوافز لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان.
- تزود متخذي القرار بمعلومات عن الحوافز الإيجابية والسلبية المتبعة, ودرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان الحوافز من وجهة نظر المعلمين.
- تُوظف نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات لتطوير الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الخاصة.
- قد تؤدي نتائج هذه الدراسة إلى اقتراح توصيات ودراسات تهدف إلى وضع نظم فعالة للحوافز الإيجابية والسلبية للمعلمين.
- قد تدفع الدراسة الباحثين إلى إجراء دراسات أخرى حول الحوافز وعلاقتها بمتغيرات أخرى غير مدروسة.

مصطلحات الدراسة :

الحوافز:

"هي نظام مستحدث في الإدارة من شأنها دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية، ويؤدي الحفز إلى جعل الموظفين يبذلون جهداً في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم" (الحريري،2007: 180). وعرفت الحوافز بأنها "العوامل التي تدفع بالعاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة" (عربيات،2008 :205).

وتعرف هذه الدراسة الحوافز إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها مديري المدارس الثانوية الخاصة من خلال استجابة المعلمين على فقرات الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة.

الحوافز المادية :

عرفها الحريري (2007) بأنها: تتمثل في منح المرؤوس مكافأة مادية ملموسة بناء على قيامه بعمل إضافي مكلف به، أو عمل متميز عن بقية الأعمال الأخرى التي يقوم بها الآخرون، وتسمى بالحوافز المادية الإيجابية مثل: العلاوات والهدايا...الخ، وهناك الحوافز المادية السلبية التي يتعرض لها المرؤوس حينما يقصر في أدائه أو تقاعسه أو إهماله؛ مثل الحرمان من العلاوة ومنع المكافآت التشجيعية. وعرفها الوليد(2009) بأنها: كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من أجر أساسي أو رواتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو ترقيات، بما يضمن للعاملين مستوى مناسبا من العيش ومقابلة الأعباء المادية للحياة.

وتعرف هذه الدراسة الحوافز المادية إجرائيا: الدرجة التي يحصل عليها مديري المدارس الثانوية الخاصة من خلال استجابة المعلمين على فقرات الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة.

الحوافز المعنوية :

عرفها المعايطة(2007) بأنها: الحوافز التي لا تدخل فيها المادة سواءً كانت مالاً أو ما شابه ذلك من أدوات ومعدات. بل تكون معنوية تخاطب الأفراد وتؤدي إلى رفع الروح المعنوية عندهم، وإحساسهم بشخصياتهم ومواهبهم وقدراتهم العقلية. وعرفها الجساسي (2011) بأنها: تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في تشجيع العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن له مشاعر وأحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله.

وتعرف هذه الدراسة الحوافز المعنوية إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها مديري المدارس الثانوية الخاصة من خلال استجابة المعلمين على فقرات الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة.

حدود الدراسة :-

الحد البشري: يتمثل بمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة.

الحد المكاني: المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان.

الحد الزماني : يتمثل بالفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2017/2016.

محدّدات الدراسة:

حدّدت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة المستخدمة لجمع البيانات وثباتها, وبدرجة دقّة إجابة أفراد العّينة وموضوعيتهم عن فقرات الأداة, ومدى تمثيل العّينة للمجتمع الذي سحبت منه, وأن نتائج هذه الدّراسة لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العّينة, وما ُيماثلها من مجتمعات.

الفصل الثاني

الأدب النّظري والدّراسات السّابقة ذات الصّلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث يتكون الإطار النظري من الحوافز، الذي يمثل متغير الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: الأدب النظري

الحوافز:

مفهوم الحوافز:-

عرفها السلمي(2001) بأنها: مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته. في حين عرفها البدري(2005) بأنها: الإمكانات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد، والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحويل دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يتبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه. وعرف الدروبي(2006) الحوافز: بأنها إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

ومن خلال ما سبق يعرفها الباحث بأنها: أوضاع خارجية مادية أو معنوية تدفع الفرد إلى عمل ما وهي نوعان : إما ايجابية وهو ما يجذب الفرد اليه كأنواع الثواب المتعددة أو وجود مجال للترقية, أو سلبية وهو ما يحمل الفرد على تجنبه والابتعاد عن عواقبه كالقوانين الرادعة أو العقاب الذي يحمل الفرد على تعديل سلوكه.

التطور التاريخي للتحفيز:

مع بداية القرن الثامن عشر، برزت حركة الإدارة العلمية، حيث بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز المقدم من قبل المنظمة للعاملين كما أشارت دراسة الفارس(2011) كالآتي:

1. المرحلة التقليدية: لقد اهتمت حركة الإدارة العلمية بموضوع الحوافز اهتماماً كبيراً ومبكراً، ففي أواخر القرن التاسع عشر وضع المهندس الأمريكي (فريدريك تايلور) نظاما جديدا لرفع الأجور على أساس القطعة المنتجة وهو من أقدم أنظمة الحوافز, ويقترح هذا النظام وجود معدلين من الأجور الإنتاج بالقطعة، الأول مرتفع إذا تمكن العامل من الانتهاء من القطعة في الوقت المحدد، والثاني منخفض إذا كان إنتاج القطعة في وقت أطول من الوقت المحدد لها. وجاء بعد ذلك (جانت) أحد تلاميذ تايلور وأستبدل المعدل المنخفض لأجر القطعة بأجر مضمون للعامل حتى ولو لم يستطيع العامل تحقيق الإنتاج المطلوب فإنه يحصل على أجر مضمون. أما (أميرسون) فقد وضع نظاماً على أساسه يتم تحديد أجر العامل حسب درجة كفايتة الإنتاجية التي يتم حسابها أسبوعياً، هذا النظام يعمل على مقارنة الكفاية الإنتاجية للعامل من أسبوع لآخر. ومما لاشك فيه هو اعتماد تايلور وتلاميذه على وضع نظام للأجور والمكافآت على أساس الإنتاج، بشرط أن لا يكون على حساب الجودة والكفاية، أو عبئاً على العمل. كما كانت هنالك أنظمة أخرى للحوافز أساسها الوقت الذي يوفره العامل خلال قيامه بالعملية الإنتاجية، فقد حاول (فريدريك هالس) من خلال نظامه إغراء العامل مادياً على إنتاج الوحدة في وقت أقل من المقرر لإنتاجه, أما رائد

النظرية البيروقراطية(ماكس فيبر) فهو يرى أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول؛ إذ يسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية فقط.

2. **مدرسة العلاقات الإنسانية** : إن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني، وبالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة اجتماعية فنية يتم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والجانب الفني، وتنظر إلى الفرد على أنه يمتلك مشاعر وأحاسيس، ويعمل في داخل الجماعات.

3- **المرحلة الحديثة:** تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة؛ كنظرية الإدارة بالأهداف، ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً ، كما أشارت إليه المدارس التقليدية ، ودعت إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، وكما نادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء أكانت مادية أم معنوية، حسب مستويات الأداء، وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

نظريات الحوافز

أورد الكثير من الباحثين نظريات الحوافز في دراساتهم ومنهم (الشريف، 2010؛ الجساسي، 2011) وتشمل النظريات الآتية :

أ - **النظرية الكلاسيكية:** ىعت هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي ناد بها (فريدريك تايلور) الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية،وترتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المؤسسات، وأن العامل بطبيعته يسعى دائما إلى زيادة أجره.

وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره.

وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة، وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المؤسسات. وقد أنشاء "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسين هما: إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج. وإن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

عيوب النظرية الكلاسيكية:

1- يعتقد بأن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتمد على أن العاملين كسالى بطبعهم، لا يرغبون في العمل، ويتميزون بالأنانية والسلبية، وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد.

2- لا تخرج الحوافز التي تقدمها هذه النظرية عن كونها حوافز مادية، باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي، تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان. وعليه فإن الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية هي إنها تتجاهل آدمية الإنسان، ومعاملته كالآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي، حيث ترى أن الإنتاجية تزداد بزيادته ، متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.

ويرى الباحث أن الحوافز المادية لها أمثلة عدة: كالأجر والخبرة في العمل واحتياجات الفرد، والعلاوات الدورية؛ وعلاوة الكفاءة والأقدمية والاستثنائية، والبدلات, وبدل خطورة العمل، وبدل النقل، وبدل الترحيل، والمكافآت؛ كمكافآت ساعات العمل الإضافي، والاقتراحات والبحوث، والانضباط الوظيفي ونهاية الخدمة.

ب- نظرية العلاقات الإنسانية: "وقد جاءت هذه النظرية كردة فعل للنظرية الكلاسيكية، حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري، وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المؤسسة. وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان، ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين، أهمها احترام النفس، وتأكيد الذات، واحترام الآخرين، لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب، بل تتعداها إلى الحوافز المعنوية" (الجساسي، 2011: 93).

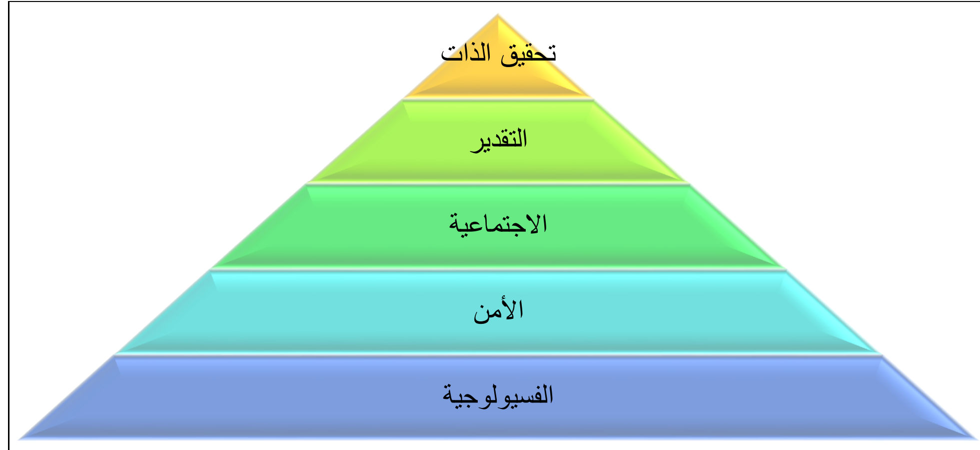
ج- نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو: تعد نظرية سلم الحاجات التي وضعها إبراهام ماسلو(Abraham Maslow) من أكثر نظريات التحفز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة. وتنطلق نظرية إبراهام ماسلو من عدة مسلمات، وهي: كما أشار(عيدروس ومحمد، 2009؛ الشريف، 2010 ؛ آل ناجي، 2011)**.**

1- إن حاجات الإنسان غير المشبعة هي ما تدفعه للسلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تحرك السلوك لأنها تترك نوعاً من الإحساس بالاتزان.

2 -إن حاجات الإنسان ليست جميعها بنفس القوة والتأثير، فالحاجات الأولية أشد إلحاحاً من الحاجات الثانوية.

3 -إن الحاجات متدرجة بصورة هرمية، يشترك الناس بصورة واضحة في اندفاعهم لإشباع الحاجات التي تأتي في قاعدة الهرم، ويتباينون في قوة اندفاعهم لإشباع الحاجات التي تمتد باتجاه قمة الهرم.

وقد رتب ماسلو الحاجات : على النحو الموضح في الهرم الآتي :



شكل (1) هرم ماسلو للحاجات الإنسانية

ويمكن شرح مضمون كل من هذه الدرجات أو الفئات على النحو التالي: (العقيلي، 1996؛ إدريس والمرسي، 2002؛ العكش، 2007)

1- الحاجات الفسيولوجية:- وتتكون من مجموعة الحاجات الأساسية الضرورية لبقاء الإنسان، وتضم الحاجة إلى لطعام والماء ومكان العيش....الخ، وتتمثل هذه الحاجات للعاملين في المنظمة في الأجور والحوافز المادية بأنواعها.

2- حاجات الأمن والسلامة :- وتشمل الحاجات الإنسانية التي توفر له الحماية من الأخطار البيئية المحيطة به، والتي تشكل خطراً صحياً عليه، أو خطراً اقتصادياً باستمرارية عمله ودخله المادي الذي يوفر له مستوى محددا من المعيشة ، والأمان الوظيفي الذي يعزز مفهوم ضمانات التوظيف وعدم الاستغناء عن العمالة التي تهدد مصير الموظف تحت أي طارئ.

3- الحاجات الاجتماعية: يستدل على هذه الحاجات من أن الإنسان اجتماعياً بطبيعته، يعيش ويتفاعل في محيطه، وتشمل حاجات تكوين العلاقات ، والحب ، والارتباط مع الآخرين.

4- حاجات الاحترام والتقدير: وتشتمل على الرغبة في الشعور بالأهمية، والقدرة على الإنجاز، والمكانة والاستقلالية، وكذلك احترام الآخرين وتقديرهم له.

5- حاجات تحقيق الذات: وهي بمثابة الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته، كأن يكون مديراً لمؤسسة، ويأتي إشباع هذه الحاجة وتحققها بعد إشباعه لجميع حاجاته السابقة.

د - نظرية هيرزبرغ: قام هيرزبرغ باختصار ما تقدم إلى عاملين رئيسين وهما:(أبو شرخ، 2010)**.**

1 – العوامل الدافعة: وعرفها بأنها تلك التي يؤدي وجودها إلى شعور الموظف بالرضا، والعامل المشترك لهذه العوامل اتصالها بعوامل ذاتية، منها ما يتصل بالشعور بالإنجاز، وتقدير الجهود من الآخرين، و طبيعة العمل...الخ، التي يتحملها العامل، إضافة إلى فرص التقدم.

2 – العوامل الوقائية: هي تلك العوامل التي يمنع توفرها بالشكل المطلوب حالة عدم الرضا، وتشمل : نمط الإدارة، والسياسة في التنظيم، ونمط الإشراف، والعلاقات بين الموظفين، وظروف العمل. وحسب النظرية فان توافر العوامل الدافعة لا يؤدي بالضرورة إلى حالة من الرضا بل يمنع فقط الاستياء.

هـ - نظرية التوقع: مؤسسها هو " فيكتور فروم" وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان، بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني، لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه، فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة، أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا

السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه.(أبو شرخ, 2010).

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشراً على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل، فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل، فالدافع هناك ليس نابعاً من داخل الفرد، أومن بيئة العمل المحيطة به، بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل.

"ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات، حيث خضعت افتراضات "فروم" لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها، وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات التي تتمثل في صعوبة قياس التوقع، والمنفعة العائدة من السلوك، كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها، ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها بعضاً ، مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة " (أبو شرخ، 2010 : 65).

أنواع الحوافز:

وردت العديد من التصنيفات للحوافز في العديد من البحوث والدراسات، ونورد هنا بعضاً من هذه التصنيفات حيث أورد (الحريري،2007؛ المعايطة،2007؛ التهامي، 2008؛ عربيات، 2008؛ الوليد، 2009) عدة تصنيفات للحوافز نذكر منها :

- **من حيث النوع:**

أ- **حوافز مادية:** عرفها المعايطة(2007) بأنها الحوافز التي تتعلق بالحاجات المادية، وتشمل إلى جانب الراتب كل زيادة ملموسة في دخل الفرد؛ كمنح المكافآت، أو العلاوات، أو الترقيات, أو البدلات وغيرها، وتعتبر المال من أهم أنواع الحوافز، حيث يستطيع الفرد أن يبذل جهده في سبيل الحصول عليه، لتلبية احتياجاته الشخصية والعائلية. والحوافز المادية تتمثل في الأجر وساعات العمل، والمكافآت، وظروف وإمكانات العمل المادية.

ويضيف الفقي (2011) إلى أن التحفيز المادي يأخذ عدة أشكال منها :

1- **الأجور والمرتبات** : يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ إنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

2-**التعويضات**: تمثل التعويضات حافزاً إضافيا لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح، والبدلات، وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص..الخ.

3- **المزايا العينية ذات القيمة المادية:** وتكون على عدة أشكال منها: الأجهزة، وبطاقات السفر، والغذاء، وحضور الحفلات، ومهمات السفر،...الخ. التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.

4- **ظروف العمل ومتطلباته المادية:** حيث تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل: (الآلات، والتجهيزات، ومكان العمل) عاملاً مؤثراً على أدائهم في العمل، ورغباتهم به، فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.

5- الزيادات الدورية: وتكون حافزاً على أساس ربطها بالإنتاج والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله.

6- **المشاركة في الأرباح:** ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز في ما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين إلى تحسين أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية.

7- **حوافز الخدمات الاجتماعية**: تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة، كما أن تقديم مثل هذه الخدمات ُيعدّ حافزا للعاملين على العمل والإنتاج، وذلك عن طريق التأثير على معنوياتهم، ومن أهم حوافز الخدمات ما يأتي: المساعدة في توفير السكن المناسب، وتقديم الخدمة الطبية اللازمة، وإنشاء نواد ترفيهية ورياضية، وإقامة الحفلات، وتنظيم الرحلات السياحية، ونقل العاملين من وإلى مكان العمل.

ب- حوافز معنوية: وهي الاعتراف بأهمية الفرد، وسبل التشجيع على العمل، والعلاقات الجيدة بين الموظفين والمسؤولين، والشعور بالرضا الوظيفي.

ولخصت الحوافز المعنوية فيما يأتي:

1. **تقدير جهود العاملين:** مثل شهادات التقدير وكتب الشكر للمتميزين في أدائهم.
2. **الإشراف(العلاقة مع الرئيس):** وهو أسلوب الإشراف الذي يتبعه الرئيس المباشر، ومدى قدرته على منح الثقة لمرؤوسيه، وذلك من خلال التشجيع وتخويل الصلاحيات.
3. **إشراك العاملين في الإدارة:** من خلال أخذ وجهات نظرهم حول المواضيع التي تهم العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.
4. **جماعة العمل:** وهي نوعية العلاقة القائمة بين العاملين بعضهم ببعض من جهة، وعلاقتهم برؤسائهم من جهة أخرى.

5. **الاتصالات:** وجود نظم الاتصالات الجيدة التي توفرها الإدارة للعاملين وذلك من خلال استطاعة العامل الوصول إلى المدير أو بعض رؤسائه؛ لنقل الاقتراحات والشكاوى، وكذلك توفير المعلومات اللازمة، لما لها من أهمية في شعور العامل بالاستقرار والاطمئنان في عمله.
6. **تحسين ظروف ومناخ العمل:** وذلك بتوفير المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل، ووسائل الراحة والأمان والإضاءة، وتقليل الضوضاء، فمثل ذلك يوفر رفع الروح المعنوية للعاملين.
7. **وسائل التدريب المتوفرة:** يعتبر التدريب ومدى إشراك العاملين في الدورات التدريبية حافزاً من الحوافز المؤثرة في رفع الروح المعنوية للعاملين، وخلق الرغبة لديهم في العمل؛ لأن العامل يشعر بأن الإدارة تهتم به وتريد تطوير أدائه(عربيات, 2008:207-208).

مما سبق، يلاحظ أن الحوافز المعنوية تعتمد في إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في الدائرة. كما أن نظام الحوافز (المعنوية الايجابية والسلبية) يجب أن يكون متجدداً ومستمراً، وذلك لأن الحافز مهما كان نوعه وأهميته للفرد بمرور الزمن يفقد قيمته لدى الفرد.

- **من حيث عدد من يحصل عليها:**

قسم التهامي(2008) الحوافز إلى:

1. الحوافز الإيجابية : وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من: **الحوافز المادية:** وتتمثل الحوافز المادية بالأجور، والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت، والمشاركة في الأرباح، وتتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع، أو اليوم، أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا؛ مثل التأمين الصحي، والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية. و**الحوافز المعنوية**: وتتمثل الحوافز المعنوية بالترقية، وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل، وتفويض الصلاحيات.

2- الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، وقد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته.

بينما قسمها عربيات(2008) كالآتي:

1. **حوافز مادية:** تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف.

2. **حوافز معنوية:** تتمثل بالعمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات.

3. **حوافز فردية:** حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينة نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه، أو تخطى الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون الحوافز مادية أو معنوية.

4. **حوافز جماعية:** توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، والذين يعملون بشكل جماعي في قسم محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.

5. **حوافز التميز:** هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي، حيث يكون حافز التميز دافعاً لتشجيع العاملين بناء على التمايز والتميز في أدائهم.

أهداف الحوافز:

أشار الوليد (2009) أن لعملية تحفيز العاملين أهدافا لابد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالآتي: تحسين الإنتاجية، وإبراز أنشطة المؤسسة، ورفع الروح المعنوية للعاملين، والاحتفاظ بالعاملين الممتازين، ومكافأة الأداء المتميز، وتشجيع الإبداع والابتكار الجديد، وحفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

"وأشير كذلك أن لعملية تحفيز العاملين أهدافا أخرى لابد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالآتي: العمل بكفاءة وفاعلية، وزيادة الولاء للمؤسسة وارتباط العاملين بها وانتمائهم لأهدافها، وتجنب الصراعات والخلافات بين العاملين، والتقليل من معوقات إنجاز الأعمال المطلوبة، كما أنها تساعد على التوصل إلى طرق جديدة لتحسين الأداء وتخفيض التكاليف"(الحريري،2007:184).

أهمية الحوافز:

أشار المعايطة (2007) إلى أن أهمية الحوافز تكمن في:

1. إن العامل يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز، حيث إنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية.
2. وكما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة، وتدفع العامل إلى العمل بكل ما يملك من قوة؛ لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.
3. كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط؛ إذ إن تهيئة الأجواء المناسبة سواء أكانت مادية أم معنوية، لكفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله بكفاءة عالية.
4. وتعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عال من الأداء.

ويرى حسن(2008) أن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك على النحو الآتي: إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها المادية منها كالحاجة إلى النقود، والمعنوية كالحاجة إلى الاحترام والتقدير واثبات الذات، وشعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة، وزيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم، وزيادة ولاء وانتماء العاملين، وزيادة إنتاج العاملين كما وكيفا، وتنمية روح التعاون بين العاملين، وتخفيض معدلات الفاقد في العمل، مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقدة، وتحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

وإن عملية تحفيز الموارد البشرية, يجب أن ترتبط بالأداء المتميز وتحقق النتائج المرجوة, بل يجب تحفيز العاملين دون سبب أو هدف واضح حتى تتحقق أهداف التحفيز, وأن يحصل كل

فرد على المكافأة التي يستحقها طبقا لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفا. ويجب على الرئيس أن يوازن بين المكافأة الموضوعة والمسؤولية، أو النتائج الواجبة تحقيقها, ويجب أن تكون النتائج معقولة، ويكفي أن تكون على درجة معينة من الصعوبة, مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف, ومقابل ذلك تدرج للحافز أو المكافأة, وفي كل الظروف يجب على الرئيس أن يساعد المرؤوسين على تأدية هذه الأعمال، ويوفر لهم الإمكانات والمساعدات المطلوبة؛ لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة (الدروبي,2007).

واعتبر الفقي(2011) الحوافز بأنها سبيل للحصول على التعاون، ويجب أن يكون لدى الإدارة إحساس إنساني إزاء حاجات الموظفين، وأن أهم ما يريده الموظفون هو الاعتراف بحقوقهم كأفراد لهم كيانهم، وكأشخاص لهم الحق في الحياة باحترام وتقدير.

وذكر الوليد(2009) أهمية الحوافز على مستويين هما:

1. **على مستوى الجماعات:** إثارة حماس الجماعات ،وتشجيع المنافسة بين أفراد الجماعة، فيجب على الأفراد إثبات ذاتهم، ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت المنافسة والتحدي، وتنمية روح المشاركة والتعاون، وتؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، وتنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة ونقلها إلى زملائهم، مما يزيد فرص تنمية التدريب أثناء العمل.

2. **على مستوى المنظمة:** تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يتطلب بلوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، والتكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة،

ومنها: تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب والتنمية، وتقييم الأداء، والأجور والترقيات...الخ، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

متطلبات عملية التحفيز:

تحتاج الإدارة حتى تقوم بتحفيز العاملين إلى ما يأتي : (Toshiba,2006)

- ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفر كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسؤولياتها، بحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله، ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
- تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، أي تحديد لماذا يعملون، وماذا يحركهم؟ فهل يعملون من أجل المال فقط، أم التقدم؟ وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين.
- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.
- تحديد نظريتها لدوافع العمل، أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسندة إليهم، وكلما كانت أكثر نضجاً ووعياً وعلمية، استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حالياً في تحفيز العاملين لديها.
- وضع واعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا، وفي تصميم نظام الحوافز وإدارته، فهي تحتاج إلى ترتيبات واعية يعتمدها المديرون في تحفيز مجموع العاملين.
- القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المديرين يختلف عنه للخبراء وللموظفين الاعتياديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.

خصائص الحوافز الفعّالة وشروط نجاحها:

تتميز الحوافز بعدة خصائص لتجعلها أكثر فعالية وكفاءة في إشباع حاجات ورغبات الفرد، وتختلف الحوافز في نواحٍ ثلاث ذكرها السلمي(2001) على النحو الآتي :

1- **الاتجاه**: يقصد هنا اتجاه الحافز وطبيعته سلبا أو إيجابا، ماديا أو معنويا، وطرق توجيهه ومدى مناسبته.

2- **القوة**: قد يكون الحافز قوياً أو ضعيفاً، ويقصد هنا مدى الأثر الذي تركه الحافز أو المردود المتوقع منه.

3- **الاستمرار**: استمرارية أثر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة، وهل حقق الهدف المطلوب منه.

وأشار الوليد(2009) إلى وجوب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:

1- **قابلية القياس:** يجب أن تترجم السلوكيات التي سيتم تحفيزها في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

2- **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأرقام.

3- **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز ، وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

4- **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل، والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك.

5- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم.

ويمكن القول بأن كفاءة وفاعلية الحافز وقدرته على إثارة أنواع السلوك المطلوب تتوقف على تفاعل تلك النواحي، وإن تلك النواحي أو الخصائص تجتمع معاً بمعايير محددة حسب الحالة، لتكفل تحقيق الهدف من استخدام حافز ما من عدمه، ومقدار قوته دون الإفراط أو النقصان، وصولاً إلى الاستمرارية الفاعلة التي تركها الحافز (عربيات، 2008).

وهناك العديد من الشروط الأساسية التي لابد من أخذها في الاعتبار؛ لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية ، وزيادة مردودها، وقد ذكرها الدروبي(2006):

1. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
2. إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
3. اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
4. ضمان استمرارية الحوافز ، وإيجاد شعور بالطمأنينة لدى الأفراد ،من خلال توقع انتظام تلقي الحوافز.
5. يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
6. أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
7. أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد.
8. إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

التحفيز الإيجابي وأثره في الارتقاء بالمؤسسة:

إن للحوافز بنوعيها المادية والمعنوية أثرا كبيرا ومؤثرا على أداء شريحة كبيرة من الموظفين، كما أن لها أثراً اجتماعياً واقتصادياً على هؤلاء الموظفين. ويتمثل الأثر الوظيفي في أن الموظف الذي يحصل على أحد الحوافز المختلفة، سيقوم ببذل أقصى الجهود الممكنة من أجل

الحفاظ على الصورة المأخوذة عنه، بالإضافة إلى القيام بالعمل بالمثل، من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه (الفقي، 2011).

وتنجح بعض المؤسسات في كسب ولاء وإخلاص العاملين بها، حيث تعتمد هذه المؤسسات على ولاء منسوبيها باعتباره دعامة رئيسية لاستراتيجيتها، والتي تمكنها في ظل الإمكانات والتكنولوجيا المتاحة ـ مثلاً ـ للالتزام بمعدلات عالية من تقديم خدمة ذات جودة تنافسية في سوق العمل تضمن لها الاحتفاظ بعملائها، واستقطاب أكبر عدد من العملاء الجدد، ولذلك فإن العمالة المحفزة ذات معدل الإنجاز المرتفع تعتبر من نقاط القوة والنجاح في وظيفة التحفيز، ويتحقق ذلك إذا توافرت في العاملين نقاط القوة الآتية:

1. امتلاك روح معنوية مرتفعة لدى العاملين بالمؤسسة.
2. وجود مشاركة واهتمام من العاملين بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة.
3. وجود عدد معقول من الأفكار الجيدة الصالحة للتطبيق، ووجود رغبة الابتكار والإبداع.
4. وجود معدل مرتفع للالتزام بوقت العمل والحرص عليه، وانخفاض معدل الغياب.
5. وجود تكتلات وجماعات غير رسمية معروفة لدى الإدارة وتعمل لصالح المؤسسة.
6. وجود اقتناع من العاملين بحكمة ومقدرة القائد وخبرته(ذهيبة وسعيدة، 2013).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تمكن الباحث من الحصول على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وقام بترتيبها حسب المدة الزمنية من الأقدم إلى الأحدث:

هدفت دراسة كالتسيونس وجريج وراؤول (Kaltsounis, Jane, & Raul, 1985)إلى اختبار مشروع حوافز المعلمين، الذي وضعته جامعة جورج واشنطن لمعرفة آثار التدريب والحوافز على معلمي المدارس الابتدائية والثانوية القدامى، وتكونت عينة الدراسة من المعلمين ذوي الخبرة الذين عملوا مع الطلاب المطبقين في الفصل، وعند سؤالهم عن نوع الدعم الذي يتوقعونه أثناء قيامهم بالعمل، عبر المعلمون عن رغبتهم القوية في وجود إدارة جادة وعادلة، لأن ذلك يعتبر حافزاً قوياً لهم، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين المطبقين يفضلون الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية، خاصة إذا تضمنت الإعفاء من الرسوم التعليمية المفروضة على الدارسين تحت بند الحوافز المادية.

وكما أجرى ديفيد وكونارد وشيرلي (David, Conard & Shirley, 1993) دراسة هدفت التعرف إلى مدى الارتباط بين الحوافز التي يتلقاها المعلمون من جهة، والرضا الوظيفي لديهم من جهة أخرى. وقد تم تطبيق تلك الدراسة على عينة من معلمي المرحلة المتوسطة في بوتسوانا جنوب افريقيا. وخلصت الدراسة إلى أن الحوافز التي يتلقاها المعلم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي لديه؛ غير أنها لا ترتبط بأداء المعلمين للتدريس في حجرات الدراسة.

واشتملت دراسة آكسيلوم(Auxillium, 2004) على بيان تفصيلي لكل أنشطة إدارة الأجور والحوافز مع بيان أهمية إيجاد نظام فعال للأجور والحوافز يحقق للمنظمة الفوائد الآتية: فهو يقلل

التكلفة، ويحقق العائد، واضح ومفهوم من قبل العاملين، مرن بحيث يسمح بمقابلة حاجات العاملين وتطورات السوق. وذكرت الدراسة خطة للحوافز وكيفية تقسيمها ودفعها وموعدها ومعاييرها.

وأجرى جيبس وجون (Gibbs, John, 2004) دراسة هدفت التعرف إلى قياس الأداء على نظام الحوافز المصمم للدوائر التجارية، وذلك من خلال استخدام بيانات عن عقود واتفاقيات لبعض الحوافز للمدراء ذوي العلاقة التجارية. وخلصت الدراسة إلى أن خصائص مقاييس الأداء تتعلق بالحوافز، ومدى الثقل الموجود في المقياس مثل طبيعة علاوة الموظفين, وأن الحوافز تكون أكبر عندما يكون لدى المدير رأس مال بشري اكبر، وبالتالي تكون المخرجات الإدارية أكبر، ويتم التحكم بالمخاطرة بشكل أكبر, وأن الشركات تختار مقاييس الأداء الأفضل للعلاوة الأساسية، ثم لعلاوات أخرى أعلى, وأن خصائص مقاييس الأداء لها دور هام عند استخدام المؤسسة للحوافز الضمنية ومن خلال علاوات الموظفين لتحقيق التوازن في أنواع الحوافز المتعددة.

وأجرى الجهني (2005) دراسة هدفت إلى الوقوف على مفهوم الحوافز في منهج التربية الإسلامية، ومدى استخدامها في الإدارة المدرسية من قبل مديري المدارس لرفع مستوى أداء المعلمين، ومدى استخدامها من قبل المعلمين لرفع مستوى التلاميذ وزيادة نشاطهم وذلك من وجهة نظر المعلمين والتلاميذ في منطقة عمان. ومعرفة أثر كل من المؤهل التعليمي، والتخصص، والخبرة التعليمية على آراء المعلمين نحو استخدام الحوافز معهم من قبل مديري المدارس. ومعرفة أثر (المستوى الدراسي – والتخصص الدراسي)على آراء التلاميذ فيما يتعلق باستخدام الحوافز معهم من قبل المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة عشوائية من معلمي وتلاميذ المرحلة الثانوية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وصمم استبانة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى أن هناك خمسة أنواع من الحوافز أبرزها؛ منهج التربية الإسلامية وعني بها وهي الحوافز: الغيبية،

والمادية، والمعنوية، والذاتية. تبين من خلال الدراسة أن أكثر الحوافز استخداماً من قبل مديري المدارس الثانوية بمنطقة عمان التعليمية لرفع مستوى أداء المعلمين هي الحوافز المعنوية فالغيبية فالمادية.

وكما أجرت السواط (2006) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة الإدارة التعليمية للحوافز التشجيعية تجاه معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة, والتعرف على أهمية الحوافز التشجيعية, ومستوى تفعيلها من قبل الإدارة التعليمية, والتعرف على مدى أهمية كل شرط من شروط تفعيل الحوافز التشجيعية, وقد تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (226) معلمة و (43) مديرة. وخلصت الدراسة إلى أن الحوافز التشجيعية تمارس من قبل الإدارة التعليمية بدرجة منخفضة بشكل عام من وجهة نظر غالبية أفراد العينة. وأظهرت غالبية أفراد العينة من المعلمات والمديرات اهتمامهن بالحوافز التشجيعية بدرجة أهمية عالية، وأن شروط تفعيل الحوافز تطبق من قبل الإدارة التعليمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات، وبدرجة مرتفعة من وجهة نظر المديرات، وكان اتجاه غالبية أفراد العينة نحو المأمول لشروط تفعيل الحوافز مرتفع إيجابياً .

وهدفت دراسة تشارنيس وغاري ووأوري Charness, Gary,and Uri Gneezy, (2009) التعرف إلى أثر التحفيز في ممارسة الرياضة, وذلك بدفع مبالغ مغرية للموظفين كحافز مقابل حضور تدريب عمل إضافي، وأثرها على تشكيل أداء الموظفين المعنيين، وكان مجتمع البحث، يشمل فريق من الناس تم تشجيعهم لممارسة نوع من الرياضة في الوقت الإضافي للعمل، وذلك مقابل مبلغ من المال كحافز لهم, وخلصت الدراسة إلى أن حافز دفع المال يقود لمستوى أعلى من الحضور من لو لم يدفع لهم, وأن استخدام الحوافز ربما يكون له أثر موضعي يزول بزوالها، إذ يمكن أن تصبح

ممارستهم أقل بزوال الحوافز أو عدم استمراريتها, وأن الفترة الزمنية لممارسة التدريب ربما تكون فعالة لتشكيل سلوكيات وعادات سوف تبقى بعد زوال المحفز.

وفي دراسة قامت بها الشريف (2010) هدفت التعرف إلى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو الحوافز الجديدة(مكافأة نهاية الخدمة، بدل ندرة ،بدل جامعة ناشئة، بدل حضور جلسات، مكافأة التميز، بدل تعليم جامعي، مكافأة الوظائف القيادية، توفير سكن جامعي). واستخدمت المنهج الوصفي. كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (248) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. وخلصت الدراسة إلى أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة نحو مكافأة نهاية الخدمة, وبدل الندرة، وبدل جامعة ناشئة، وبدل حضور جلسات، وبدل مكافأة التميز، وبدل تعليم جامعي، ومكافأة الوظائف القيادية كانت بدرجة كبيرة. وأن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة نحو توفير سكن جامعي كانت بدرجة كبيرةجداً .

وقد أجرى الزهراني(2010) دراسة هدفت التعرف إلى الواقع الفعلي والمأمول للحوافز الوظيفية المادية والمعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمديرين. وقد تم استخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (101) مدير و(446) معلم, وتم استخدم الاستبانة لجمع بيانات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن الواقع الفعلي للحوافز الوظيفية المادية والمعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمديرين كانت بدرجة قليلة. وأن المأمول الفعلي للحوافز الوظيفية المادية والمعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمديرين كانت بدرجة كبيرة جداً .

وفي دراسة جوري (Gure, 2010) هدفت إلى دراسة أثر التحفيز على أداء الموظفين: دراسة حالة لناشين لينك تليكوم في الصومال, وقد تم إجراء مسح بياني, ثم قام بمعالجة تقنيات متعددة مثل، الإحصاء الوصفي ،كالتردد والنسبة المئوية لوصف المتغيرات الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية, والمسمى الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي, وفي المقابل فإن الرضا الوظيفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثيره على أداء الموظفين إذ بلغ (20 %).

وأما دراسة الجساسي(2011) فقد هدفت إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الدارس الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت(290) من رؤساء الأقسام والموظفين في المديريات المختلفة. وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول (أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان)، باختلاف متغير العمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي.

أما دراسة عودة وعواد(2011) فهدفت إلى دراسة أثر الحوافز على العاملين بمشفى نابلس التخصصي، ومدى رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع, وقد استخدم المنهج الوصفي من أجل التعرف على تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي، كما تم استخدام استبانة وزعت على عينة قدرها (75) عاملاً, وخلصت الدراسة إلى تدني مستوى الحوافز المادية والمعنوية, كما أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة المستقلة (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) وأداء العاملين في مشفى نابلس التخصصي.

أما دراسة الفارس(2011) فهدفت إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي, وقد تم استخدام المنهج الارتباطي في هذه الدراسة لاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية ملائمة مؤلفة من أربع مؤسسات، وبأخذ (324) مفردة دراسية (موظفون من مختلف المستويات). وخلصت الدراسة إلى عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي، وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (العمر، الخبرة، المرتبة، المؤهل العلمي). ووجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية، وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى، وعدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة والعوامل الشخصية للموظفين، ووجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث طبيعة الوظيفة (إشرافيه أو غير إشرافيه) برؤية الموظفين تجاه الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية.

أما دراسة الشوابكة (2011) فقد هدفت إلى الكشف عن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وإلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام هذه الحوافز تعزى لمتغيرات الجنس، والوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب الشهري، وقد طبقت على عينة (318) عاملا. وخلصت الدراسة إلى أن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية بشكل عام كانت قليلة، وأن استخدام الحوافز المادية أعلى بقليل من استخدام الحوافز المعنوية. كما بينت النتائج أن درجة استخدام الحوافز من وجهة نظر العاملين لا تختلف باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، في حين تبين أنها تختلف باختلاف متغيرات الوظيفة، والخبرة، والراتب الشهري.

أما دراسة غانا وبابابي (Gana & Bababe, 2011) فهدفت التعرف إلى مدى تأثير التحفيز على أداء العاملين، ولتحقيق غرض الدراسة تم تقييم العاملين بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم, وتحديد هوية المتغير فيما إذا كان مسؤولاً بشكل مباشر أو غير مباشر عن أداء العاملين, وتكونت عينة الدراسة من (60) عاملا, وخلصت الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال, بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم, كما خلصت الدراسة إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم.

وأجرى العايذي (2012) دراسة هدفت التعرف إلى مدى توافر الحوافز المادية والمعنوية لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، والعلاقة بين الحوافز الإدارية والأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض, واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت(500) معلم. وخلصت الدراسة إلى أن إجابات أفراد الدراسة عن عبارات المحور الأول مدى توافر الحوافز المادية لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض كانت بدرجة ضعيفة، وبمتوسط حسابي(2.44)، وأن إجابات أفراد الدراسة عن عبارات المحور الثاني (مدى توافر الحوافز المعنوية لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض) كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي(3.08).

أما دراسة الحلايبة (2013) فقد هدفت التعرف إلى أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن(دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى), وتم استخدم المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة الحوافز المادية والمعنوية، وتأثيرها على أداء العاملين، كما تم استخدام استبانة وزعت على عينة قدرها (440) موظفا من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين,

وخلصت الدراسة إلى أن الحوافز الاجتماعية لها تأثير كبير على أداء العاملين على عكس الحوافز المادية والمعنوية.

وهدفت دراسة عواريب(2016) التعرف إلى دور الحوافز في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة), استخدم المنهج الوصفي والتحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات. وخلصت الدراسة إلى أن نظام الحوافز في المؤسسة يحتاج إلى مزيد من الدراسة و التخطيط من أجل تحسينه, ووجود نقص في الحوافز المادية و الاجتماعية, وهناك عدالة في منح العلاوات والمكافآت الدورية لتحسين أداء عمالها, ووجود اهتمام من طرف المؤسسة بالحوافز المعنوية.

التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

هدفت كلاً من دراسة كالتسيونس وجريج وراؤول (Kaltsounis, Jane, & Raul, 1985) ودراسة الجهني (2005) ودراسة السواط (2006) ودراسة الزهراني (2010) ودراسة الشريف(2010) ودراسة العايذي (2012) ودراسة الحلايبة(2013) إلى معرفة أهمية الحوافز وأثرها في الأداء وقد توصلت إلى نتائج تشير إلى أهمية استخدام الحوافز.

كما اتفقت دراسة السواط (2006) ودراسة الزهراني (2010) على أن منح الحوافز منخفض من قبل الإدارة التعليمية, أما دراسة ديفيد وكونارد وشيرلي David, Conard & Shirley, (1993) فقد هدفت إلى معرفة العلاقة بين الحوافز التي يتلقاها المعلمون ومدى الرضا الوظيفي لديهم،وكانت النتيجة أن الحوافز التي يتلقاها المعلمون ترتبط ارتباطاً وثيقاً برضاهم الوظيفي.

أما دراسة الجساسي (2011) فقد كانت مختلفة النتائج عن الدراسات السابقة، إذ كانت هناك فروق لصالح العاملين في مناطق محددة، ولكن الهدف كان متفقا مع أهداف الدراسات الأخرى.

وكذلك دراسة غانا وبابابي (Gana & Bababe, 2011) التي أجريت على العاملين في شركة مطاحن الدقيق, وأشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال, ولكن الهدف كان متفقا مع أهداف الدراسات الأخرى.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف العام وهو الوقوف على دور الحوافز في أداء العاملين، ومدى ملائمة تلك الحوافز، وكذلك نوع الحوافز, واختلفت عن دراسة الزهراني (2010) ودراسة جوري (Gure, 2010) والعايذي (2012) والحلايمة (2013) وعواريب (2016) في عينة الدراسة، كذلك الحدود الزمنية. واتفقت مع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة التي سيصممها الباحث كأداة للدراسة.

الفصل الثالث

الطّريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول الباحث عرضا للإجراءات وطريقة الدراسة التي اتبعت لتحقيق الأهداف من الدراسة، من حيث المنهجية المستخدمة في الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، ووصف الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها في تحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة، وإجراءات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بوصفه المنهج الملائم للدراسة الحالية، وهي درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها في العاصمة عمان خلال الفصل الدراسي الثاني2017/2016 والبالغ عددهم(10936) (2462) معلما و (8472) معلمة وفقا للتقرير الإحصائي لوزارة التربية والتعليم 2017/2016 وملحق رقم (1) موزعين على مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان.

عينة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للمعاينة الأولى اختيار عينة عنقودية عشوائية من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة، والثانية: اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من معلمي ومعلمات

المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان، وحدد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد المجتمع، وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان(Krejcie & Morgan, 1970). إذ يوضح الجدول رقم (1) توزع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة.

الجدول (1) توزع عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	214	524
	أنثى	310	
التخصص	علمية	180	
	إنسانية	344	
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	204	
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	132	
	10سنوات فأكثر	188	

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، وذلك بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة من مثل دراسة الجساسي (2011) والفارس(2011). تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث صورتها النهائية، وتتكون من (34) فقرة موزعة على أربعة مجالات بالإضافة للمعلومات الديموغرافية الأساسية للبحث، مقسمة لعدة فقرات. وبلغ عدد فقرات المجال الأول " الحوافز الايجابية المادية " (8) فقرات, وعدد فقرات المجال الثاني " الحوافز الإيجابية المعنوية " (11) فقرة, وعدد فقرات المجال الثالث " الحوافز السلبية المادية " (6) فقرات, وعدد فقرات المجال الرابع " الحوافز السلبية المعنوية " (9) فقرة ملحق رقم (2).

وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، إذ حددت خمسة مستويات وهي: (5) درجة مرتفعة جداً ،(4) مرتفعة،(3) متوسطة،(2) منخفضة، (1) منخفضة جدا.

صدق أداة الدراسة:

قام الباحث باستخدام الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة بصورتها الأولية على محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين حكموها من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (15)، ملحق رقم (3)، وذلك للتأكد من وضوح فقرات الاستبانة وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه. وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم بصدد صحة هذه الفقرات ومدى مناسبتها؛ لقياس ما هي درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، وقد تم أخذ الفقرات التي حصلت على الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والتوصيات والاقتراحات والإضافات، وتم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر وتعد هذه الطريقة مناسبة للحكم على الصدق الظاهري للاستبانة، أي أن فقراتها يمكن أن تقيس ما وضعت لقياسه، ملحق رقم (4).

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة ثبات من (20) معلماً ومعلمة، بفاصل زمني أسبوعين، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach_Alpha) والجدول رقم (2) يبين معاملات ثبات الاستبانة على النحو الآتي:

جدول (2) معاملات ثبات استبانة درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين.

المجال	معامل ارتباط بيرسون	معامل كرونباخ الفا
الحوافز الإيجابية المادية	0.82	0.90
الحوافز الإيجابية المعنوية	0.82	0.92
الحوافز السلبية المادية	0.71	0.88
الحوافز السلبية المادية	0.89	0.88
الاستبانة ككل	0.88	

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن معامل ثبات الاستبانة درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.88)، للدرجة الكلية،وهذه القيم تّعد مقبولة لأغراض الدراسة الحالية، في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

متغيرات الدراسة:

1. اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة الآتية :
   - الجنس (ذكر، أنثى).
   - التخصص (علمي، إنساني).
   - عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات،5 سنوات- أقل من 10 سنوات،10سنوات فأكثر).
2. المتغير التابع: درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة للحوافز من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان.

المعالجة الإحصائية:

لقد تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام الاختبار التائي (t–test) لعينتين مستقلتين بالنسبة للمتغيرات الآتية: الجنس والتخصص وتحليل التباين الأحادي لمتغير عدد سنوات الخبرة (One – way ANOVA)، وتم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.
- لإيجاد الثبات تم استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson).
- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي لغاية الثبات.

إجراءات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- تطوير أداة الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع العاملين في المدارس الثانوية الخاصة بالعاصمة عمان، واختيار عينة الدراسة.
- إيجاد صدق الأداة وثباتها.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديرية التربية والتعليم لإجراء هذه الدراسة والملحق رقم (5) يبين ذلك.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم موجه إلى المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان، والتي سيتم تطبيق الدراسة فيها، والملحق رقم (6) يبين ذلك.
- تطبيق الاستبانات على العينة التي تم تحديدها، إذ تم توزيع (550) استبانة حصل الباحث على (540) وتم استبعاد (16) كونها ناقصة فأصبح المجموع (524).
- تحليل البيانات إحصائياً.
- عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.
- تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما سيتم التوصل إليه من نتائج.

معيار الحكم

لتحديد درجة الاستخدام تم تطبيق المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{القيمة البديلة – القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك يكون: المستوى المنخفض من (1 - 2.33)

المستوى المتوسط من (2.34 – 3.67)

المستوى المرتفع من (3.68-5)

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة وعرضها

1.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول : ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين على الدرجة الكلية، ولكل مجال من مجالات الاستبانة، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام	الرتبة
1	الحوافز الإيجابية المادية	3,88	0,83	مرتفعة	1
2	الحوافز الإيجابية المعنوية	3,82	0,80	مرتفعة	2
4	الحوافز السلبية المعنوية	3,77	0,72	مرتفعة	3
3	الحوافز السلبية المادية	3,44	0,88	متوسطة	4
الاستبانة ككل		3,76	0,57	مرتفعة	

يظهر من الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين تراوحت ما

بين (3,44-3,88) وبدرجة استخدام مرتفعة لجميع المجالات ما عدا مجال الحوافز السلبية المادية جاءت بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي على النحو الآتي: الحوافز الإيجابية المادية، الحوافز الإيجابية المعنوية، الحوافز السلبية المعنوية، الحوافز السلبية المادية، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة ككل (3,76)، وهو يعكس درجة ممارسة مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. مجال الحوافز الإيجابية المادية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا المجال، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين لمجال الحوافز الإيجابية المادية مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام	الرتبة
1	يرشح من المدرسة لأفضل معلم مكافأة مالية.	4,05	1,13	مرتفعة	1
2	يطلب للمعلمين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.	4,00	1,02	مرتفعة	2
8	يطلب زيادة تشجيعية للمعلم عندما يحصل على درجة علمية أعلى.	3,94	1,15	مرتفعة	3
7	يكافئ المعلم ماديا على العمل الإضافي.	3,89	1,09	مرتفعة	3
5	يحسن ظروف عمل المعلم المادية وفقا للتقارير المرتفعة التي يحصل عليها نهاية العام.	3,86	1,10	مرتفعة	5
3	يوصي بالترقية الاستثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.	3,84	1,07	مرتفعة	6

4	يوصى بالعلاوات الدورية عند إنجاز المهمات.	3,82	1,06	مرتفعة	7
6	يوفر الجوائز المادية العينية عند قيام المعلم بعمل تطوعي.	3,64	1,10	متوسطة	8
	المجال ككل	3,87	0,83	مرتفعة	

يبين الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز الإيجابية المادية والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3,64-4,05) بدرجة **استخدام** مرتفعة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3,87) وبدرجة **استخدام** مرتفعة.

وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (1) ونصها: " يرشح من المدرسة لأفضل معلم مكافأة مالية " بمتوسط حسابي (4,05) وانحراف معياري (1,13) وبدرجة استخدام مرتفعة. وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة (2) ونصها: " يطلب للمعلمين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري " بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري (1,02) وبدرجة استخدام مرتفعة. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) ونصها:" يوصى بالعلاوات الدورية عند انجاز المهمات " بمتوسط حسابي (3,82) وانحراف معياري (1,06) وبدرجة استخدام مرتفعة. في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (6) ونصها:" يوفر الجوائز المادية العينية عند قيام المعلم بعمل تطوعي " بمتوسط حسابي (3,64) وانحراف معياري (1,10) وبدرجة استخدام متوسطة.

2. **الحوافز الإيجابية المعنوية.**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا المجال، والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين في مجال الحوافز الإيجابية المعنوية مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام	الرتبة
9	يقدم شهادات تقدير مكتوبة للمعلم عندما يبدي موقفا إيجابيا في العمل.	4,23	0,91	مرتفعة	1
10	يمدح المعلم ويثني على جهوده كلما كانت درجات تحصيل طلبته مرتفعة.	4,01	0,96	مرتفعة	2
17	يوفر وسائل الراحة للمعلمين.	3,98	1,06	مرتفعة	3
16	يفوض السلطات للمعلم عندما يظهر مقدرته على تحمل المسؤولية في إنجاز المهمات الصعبة.	3,84	1,00	مرتفعة	3
19	يشجع المتميزين على تكملة دراستهم.	3,83	1,21	مرتفعة	5
15	ينمي الرقابة الذاتية لدى المعلم عندما يثبت انتماءه للمدرسة.	3,77	0,91	مرتفعة	6
13	يقدم الدروع عندما ينجز المعلم أعماله بكفاءة وفاعلية.	3,77	1,01	مرتفعة	6
18	رشح المتميزين لدورات تدريبية.	3,72	1,31	مرتفعة	8
12	يهتم بإظهار اسم المعلم المثالي عند قيامه بعمل تطوعي لخدمة الطلبة أو المدرسة.	3,70	1,17	مرتفعة	9
11	يضع أسماء المعلمين الحاصلين على تقرير ممتاز في التقرير الشهري على لوحة شرف خاصة.	3,66	1,18	متوسطة	10
14	يخصص يوما احتفاليا بالمعلم المتميز.	3,55	1,20	متوسطة	11
	المجال ككل	3,82	0,80	مرتفعة	

يبين الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز الإيجابية المعنوية والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3,55-4,23) بدرجة **استخدام** مرتفعة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3,82) وبدرجة **استخدام** مرتفعة. وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (9) ونصها: " يقدم شهادات تقدير مكتوبة للمعلم عندما يبدي موقفا إيجابيا في العمل " بمتوسط حسابي (4,23) وانحراف معياري (0,91) ودرجة استخدام مرتفعة. وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة (10)

ونصها: " يمدح المعلم ويثني على جهوده كلما كانت درجات تحصيل طلبته مرتفعة " بمتوسط حسابي (4,01) وانحراف معياري (0,96) ودرجة استخدام مرتفعة. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (11) ونصها:" يضع أسماء المعلمين الحاصلين على تقرير ممتاز في التقرير الشهري على لوحة شرف خاصة " بمتوسط حسابي (3,66) وانحراف معياري (1,18) ودرجة استخدام متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (14) ونصها:" يُخصص يوما احتفاليا بالمعلم المتميز " بمتوسط حسابي (3,55) وانحراف معياري (1,20) ودرجة استخدام متوسطة.

3. الحوافز السلبية المادية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا المجال، والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين في مجال الحوافز السلبية المادية مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام	الرتبة
20	يخصم من أجر المعلم عند مخالفته التعليمات.	3,55	1,19	متوسطة	1
22	يعتمد تأخير ترقية المعلم عندما يقل عطاؤه.	3,52	1,02	متوسطة	2
25	يوصي بإلغاء عقد المعلم حينما تتكرر مخالفاته.	3,47	1,08	متوسطة	3
23	يقلل من الزيادة السنوية للمعلم عند تكرار السلوك السلبي.	3,46	1,08	متوسطة	3
21	يحرم المعلم من المكافآت المالية عندما يبدي موقفا سلبيا.	3,34	1,14	متوسطة	5
24	يلغي الزيادة السنوية عندما تشير التقارير السنوية بمجملها إلى انخفاض في العطاء	3,30	1,15	متوسطة	6
	المجال ككل	3,44	0,88	متوسطة	

يبين الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز السلبية المادية والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3,30-3,55) بدرجة **استخدام** متوسطة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3,44) وبدرجة **استخدام** متوسطة. وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (20) ونصها: " يخصم من أجر المعلم عند مخالفته التعليمات " بمتوسط حسابي (3,55) وانحراف معياري (1,19) ودرجة استخدام متوسطة. وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة (22) ونصها: " يعتمد تأخير ترقية المعلم عندما يقل عطاؤه " بمتوسط حسابي (3,52) وانحراف معياري (1,02) ودرجة استخدام متوسطة. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) ونصها:" يحرم المعلم من المكافآت المالية عندما يبدي موقفا سلبيا " بمتوسط حسابي (3,34) وانحراف معياري (1,14) ودرجة استخدام متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (24) ونصها:" يلغي الزيادة السنوية عندما تشير التقارير السنوية بمجملها إلى انخفاض في العطاء " بمتوسط حسابي (3,30) وانحراف معياري (1,15) ودرجة استخدام متوسطة.

4. المجال الرابع: الحوافز السلبية المعنوية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا المجال، والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين في مجال الحوافز السلبية المعنوية مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام	الرتبة
26	يوجه تنبيها شفويا عند تأخر المعلم عن العمل.	3,99	0,99	مرتفعة	1
30	يبدي إنكاره عندما يتغيب المعلم أكثر من مرة دون عذر رسمي.	3,91	0,99	مرتفعة	2
27	يوجه تنبيها كتابيا عند عدم مراعاة التعليمات.	3,87	0,96	مرتفعة	3
29	يزيد الرقابة المباشرة على المباشر عند حدوث خلل في متابعة الطلبة أكاديميا.	3,84	1,01	مرتفعة	3
32	يتعامل بمركزية عندما لا يتعاون المعلم مع الإشراف المدرسي.	3,77	0,95	مرتفعة	5
33	يطبق لوائح الضبط والتعليمات عندما يبدي المعلم موقفا سلبيا.	3,73	0,99	مرتفعة	6
31	يمنع الحفلات الاجتماعية عندما تظهر تنظيمات غير رسمية تثير الإشاعات غير الصحيحة	3,66	1,03	متوسطة	7
28	يوجه إنذارا للمعلم عند قيامه بضرب طالب.	3,59	1,11	متوسطة	8
34	يبعد المعلم عن المشاركة في صنع القرارات المدرسية عندما يتكرر السلوك غير الإيجابي من المعلم.	3,57	1,13	متوسطة	9
	المجال ككل	3,77	0,72	مرتفعة	

يبين الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز السلبية المعنوية، والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3,57-3,99) بدرجة ممارسة مرتفعة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3,77) وبدرجة **استخدام** مرتفعة. وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (26) ونصها: " يوجه تنبيها شفويا عند تأخر المعلم عن العمل " بمتوسط حسابي (3,99) وانحراف معياري (0,99) ودرجة استخدام مرتفعة.

وجاء بالمرتبة الثانية الفقرة (30) ونصها: " يبدي إنكاره عندما يتغيب المعلم أكثر من مرة دون عذر رسمي " بمتوسط حسابي (3,91) وانحراف معياري (0,99) ودرجة استخدام مرتفعة. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (28) ونصها:" يوجه إنذارا للمعلم عند قيامه بضرب طالب " بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1,108) ودرجة استخدام متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (34) ونصها:" يبعد المعلم عن المشاركة في صنع القرارات المدرسية عندما يتكرر السلوك غير الإيجابي من المعلم " بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1,127) ودرجة استخدام متوسطة.

2. **السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول ما هي درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة).**

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. **متغير الجنس:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الجنس، كما تم اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، ويظهر الجدول رقم (8) ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	الحوافز الإيجابية المادية	ذكور	214	3,90	0,77	0,74	0,46
		إناث	310	3,84	0,93		
2	الحوافز الإيجابية المعنوية	ذكور	214	3,81	0,68	-0,27	0,79
		إناث	310	3,83	0,96		
3	الحوافز السلبية المادية	ذكور	214	3,52	0,88	2,81	*0,05
		إناث	310	3,50	0,87		
4	الحوافز السلبية المعنوية	ذكور	214	3,75	0,69	-0,56	0,57
		إناث	310	3,79	0,78		
	الأداة ككل	ذكور	214	3,77	0,56	0,70	0,48
		إناث	310	3,73	0,61		

*الفرق دال إحصائيا عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج في الجدول رقم (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات الاستبانة استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذ بلغت (0,70) وبمستوى دلالة (0,48)، باستثناء مجال الحوافز السلبية المادية، استنادا على مستوى الدلالة (0,05) وقيمة ت (2,81) حيث توجد فروق في هذا المجال ولصالح الذكور، بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية عن الإناث في هذا المجال.

2. متغير التخصص:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير التخصص، كما تم اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، ويظهر الجدول رقم (9) ذلك.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعا لمتغير التخصص.

م	مجالات الاستبانة	مستويات المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	الحوافز الإيجابية المادية	علمي	180	3,85	0,861	- 0,78	0,44
		إنساني	344	3,90	0,814		
2	الحوافز الإيجابية المعنوية	علمي	180	3,75	0,798	- 1,98	*0,05
		إنساني	344	3,89	0,807		
3	الحوافز السلبية المادية	علمي	180	3,53	0,859	2,37	*0,02
		إنساني	344	3,35	0,903		
4	الحوافز السلبية المعنوية	علمي	180	3,79	0,730	0,80	0,42
		إنساني	344	3,74	0,719		
	الأداة ككل	علمي	180	3,74	0,604	- 0, 25	0,80
		إنساني	344	3,76	0,550		

*الفرق دال إحصائيا عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول رقم (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) في جميع المجالات استنادا إلى قيمة ت (-0,25) بمستوى دلالة (0,80). باستثناء مجال الحوافز الايجابية المعنوية لصالح فئة تخصص إنساني، إذ حصلت على متوسط (3,89)، في حين حصلت فئة تخصص علمي(3,75)، أما مجال الحوافز السلبية المادية فتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئة علمي، إذ حصلت على متوسط (3,53)، في حين حصلت فئة تخصص إنساني(3,35).

3. متغير عدد سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويظهر الجدول رقم (10) ذلك.

الجدول (10)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز الإيجابية المادية	أقل من 5 سنوات	204	3.97	0.72
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	132	3.71	0.93
	10 سنوات فأكثر	188	3.89	0.88
	المجموع	524	3.87	0.84
الحوافز الإيجابية المعنوية	أقل من 5 سنوات	204	3.92	0.73
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	132	3.65	0.91
	10 سنوات فأكثر	188	3.82	0.79
	المجموع	524	3.82	0.81
الحوافز السلبية المادية	أقل من 5 سنوات	204	3.36	0.98
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	132	3.43	0.97
	10 سنوات فأكثر	188	3.53	0.69
	المجموع	524	3.44	0.89
الحوافز السلبية المعنوية	أقل من 5 سنوات	204	3.69	0.74
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	132	3.80	0.84
	10 سنوات فأكثر	188	3.83	0.61
	المجموع	524	3.77	0.72
الاستبانة ككل	أقل من 5 سنوات	204	3.77	0.56
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	132	3.67	0.61
	10 سنوات فأكثر	188	3.79	0.57
	المجموع	524	3.75	0.58

يلاحظ من الجدول رقم (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ حصل أصحاب الفئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3,79) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (اقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ

(3,77)، وبالرتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (5 سنوات – أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3,67).

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	الحوافز الإيجابية المادية	بين المجموعات	5,52	2	2,76	3,98	0,02*
		داخل المجموعات	361,46	521	0,69		
		المجموع	366,99	523			
2	الحوافز الإيجابية المعنوية	بين المجموعات	5,83	2	2,92	4,56	0,01*
		داخل المجموعات	333,22	521	0,64		
		المجموع	339,06	523			
3	الحوافز السلبية المادية	بين المجموعات	2,99	2	1,50	1,913	0,15
		داخل المجموعات	407,32	521	0,78		
		المجموع	410,31	523			
4	الحوافز السلبية المعنوية	بين المجموعات	2,25	2	1,13	2,16	0,12
		داخل المجموعات	272,29	521	0,52		
		المجموع	274,54	523			
	الأداة ككل	بين المجموعات	1,26	2	0,63	1,90	0,15
		داخل المجموعات	173,14	521	0,33		
		المجموع	174,40	523			

*الفرق دال إحصائيا عند مستوى الدلالة إحصائية (α≤0.05)

تشير النتائج في الجدول رقم (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (α≤0.05) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير سنوات الخبرة، استنادا إلى قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذا بلغت(1,90) وبمستوى دلالة (0,15).

جدول (12) اختبار شيفه للمقارنات البعدية للمجالي الحوافز الايجابية المادية والحوافز الايجابية المعنوية ، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المجال	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
			3.97	3.71	3.89
الحوافز الايجابية المادية	أقل من 5 سنوات	3.97	-	0.02*	0.61
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	3.71		-	0.17
	10 سنوات فأكثر	3.89			-
		المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
الحوافز الايجابية المعنوية			3.92	3.65	3.82
	أقل من 5 سنوات	3.92		*0.011	0.414
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	3.65	-		0.204
	10 سنوات فأكثر	3.82		-	

يلاحظ من الجدول رقم (12) يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مجالي الحوافز الايجابية المادية والحوافز الايجابية المعنوية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بين فئتي(أقل من 5 سنوات و 5 سنوات – أقل من 10 لصالح فئة (أقل من 5 سنوات).

الفصل الخامس

مناقشة النّتائج والتّوصيات

1.5 أولاً :مناقشة النّتائج المتعلّقة بالسؤال الأول.

2.5 ثانياً مناقشة النّتائج المتعلّقة بالسؤال الثاني.

3.5 التّوصيات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضا لمناقشة النتائج حسب أسئلة الدراسة، والتوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء نتائج الدراسة، وهي كما يأتي:

أولاً :مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على "ما درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين" ؟

كشفت نتائج هذا السؤال أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة عن الدرجة الكلية ولخصت النتائج الآتية: حيث جاء في المرتبة الأولى من مجالات الدارسة مجال الحوافز الإيجابية المادية ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثانية من مجالات الدارسة مجال الحوافز الإيجابية المعنوية ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة من مجالات الدارسة مجال الحوافز السلبية المعنوية ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة من مجالات الدارسة مجال الحوافز السلبية المادية ودرجة ممارسة متوسطة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشريف(2010) وجابين(2011) وتختلف مع دراسة السواط(2006) والزهراني(2010)، وعودة وعواد(2011)، والشوابكة(2011)، والعايذي(2012).

أما بالنسبة للمجالات فقد تمت مناقشتها كما يأتي:

1. **مجال الحوافز الإيجابية المادية:** وجاء هذا المجال في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع بالاعتماد على الجدول رقم (4)، ويعتقد الباحث أن حصول المجال على هذه المرتبة يعود إلى أن الحوافز المادية تتناسب مع مفهوم الناس ـ في الظروف الراهنة ـ عن العمل, حيث إنه عن طريق المال تستطيع إشباع ضروريات الحياة، من مأكل ومسكن.

أما بالنسبة لفقرات هذا المجال فقد كانت كالآتي:

جاء بالمرتبة الأولى الفقرة (1) ونصها: " يرشح من المدرسة لأفضل معلم مكافأة مالية " ويعتقد الباحث أن على مدير المدرسة أن يرشح لأفضل معلم مكافأة مالية، حيث أن مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان يعملون على تحسين الوضع المادي للمعلم من خلال رفع علاوة إضافية أو مبلغ نقدي, وبدوره فإن هذا يعمل على تعزيز الثقة بين مديري المدارس والمعلمين، ومن أنواع هذه المكافأة نوعية العمل، والحصول على رتبة في الدرجة تمنح المعلم اعترافا بالأداء ذو النوعية العالية, بالإضافة إلى الزيادة السنوية للمعلم, فالمال يعتبر ضروريا للتعليم، بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي, فكل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير, ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه المعلم مقابل ما يقوم به من عمل, هذا من ناحية، كما أن الاهتمام وتحسين ظروف المعلم المادية، والاجتماعية، والاهتمام بالنمو المعرفي للمعلم، والترقية في السلم الوظيفي، كل ذلك من شأنه أن يؤثر على جودة المخرجات التعليمية للطلبة، ومن ناحية أخرى فإن الجانب المادي يلعب دورا ملحوظا في رفع قابلية المعلمين للتعليم، فبإمكان المدير على سبيل المثال إطلاق مسابقات داخلية بالمدرسة بين المعلمين، ويعتبر الحافز المادي هو أهم

طرق الحوافز في هذا الوقت، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (4,05)، وانحراف معياري (1,125)، وهذا يعني أن درجة تطبيق هذه الفقرة مرتفعة.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (6) ونصها:" يوفر الجوائز المادية العينية عند قيام المعلم بعمل تطوعي"، ويعود السبب وفق ما يعتقد الباحث أن مديري المدارس يعملون على توفير الجوائز المادية العينية عند قيام المعلم بعمل تطوعي، وتمنح للمعلمين المتميزين والمبدعين في العمل، وإسهاماتهم البارزة في تطوير البيئة المدرسية، حيث يعمل المدير على تشجيع المعلمين على العمل التطوعي من أجل توفير بيئة تعليمية متميزة، من خلال وضع خطط وبرامج وسياسات استراتيجية للارتقاء بالمعلمين، حيث تسهم هذه الجوائز في تعزيز الثقة في نفوس المعلمين وذلك تقديرا لجهودهم وأدائهم الإبداعي، وتشجيعهم على التميز الدائم والعطاء المستمر، أو أن يقيم مدير المدرسة رحلة سنوية تقديرا لجهود المعلمين المتواصلة، وسعيا لتوثيق أواصر العلاقات الطيبة بينه وبين المعلمين، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3,64)، وانحراف معياري (1,103)، وهذا يعني أن درجة تطبيق هذه الفقرة مرتفعة.

2. **مجال الحوافز الإيجابية المعنوية:**

حيث جاء هذا المجال في المرتبة الثانية للاستمارة بالاعتماد على الجدول رقم (5) لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين, حيث إن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3,55-4,23) بدرجة ممارسة مرتفعة. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3,82) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (9) ونصها: " يقدم شهادات تقدير مكتوبة للمعلم عندما يبدي موقفا إيجابيا في العمل " وهذا يدل على أن مدير المدرسة يعمل على تحفيز المعلم معنويا عن

طريق تقديم شهادات تقدير للمعلمين المتميزين وتحفيزهم معنويا، حيث تزيد من تعزيز دور المعلمين ومن ثقتهم بأنفسهم، وتعمل على تنمية روح الابتكار والإبداع لدى المعلم المتميز، وأن يقوم مدير المدرسة بمنح الشهادات التقديرية والجوائز للأعمال المميزة التي بهدفها تحث المعلمين على الإبداع والتميز في العمل، والعمل على تطوير استراتيجيات التدريس لربط المحتوى الدراسي بالواقع العملي، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (4,23)، وانحراف معياري (0,91)، هذا يعني أن درجة تطبيق هذه الفقرة مرتفعة.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (14) ونصها:" يخصص يوما احتفاليا بالمعلم المتميز " وهذا يوضح أن مديري المدارس الخاصة يخصصون يوما احتفاليا بالمعلم المتميز، مما يشعر المعلم بالراحة النفسية داخل المؤسسة التعليمية، وتشعره بالانتماء والولاء وحب العمل، وتدفعه لبذل المزيد للتنافس الشريف بين زملائه لتحقيق الواجبات المنوطة إليه، وتخفف من شعوره بثقل العمل، كونه يعي دوره المهم في المدرسة، وطرح مسابقات خاصة بالمعلمين تتناسب مع مستوى المعلم، وتقديم الشكر للمعلم المتميز والذي يؤدي إلى رفع الثقة بالنفس لدى المعلم المتميز, حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3,55)، وانحراف معياري (1,20)، وهذا يعني أن درجة تطبيق هذه الفقرة متوسطة.

3. مجال الحوافز السلبية المادية:

حيث جاء هذا المجال في المرتبة الرابعة للاستمارة بالاعتماد على الجدول رقم (6) لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين, حيث إن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3,30-3,55) بدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3,44) وبدرجة ممارسة متوسطة.

وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (20) ونصها: "يخصم من أجر المعلم عند مخالفته التعليمات" وهذا يدل على أن مديري المدارس يقومون بالخصم من أجرة المعلم عندما يخالف التعليمات والأنظمة والقوانين المدرسية، وهذا بدوره يؤدي سلبا على سير العملية التعليمية، والهدف من هذا الشيء هو التأثير في سلوك المعلمين من خلال أسلوب الردع والعقاب والتخويف، ويؤدي بدوره إلى الحافز السلبي لدى المعلمين، وهبوط في المعنويات لدى المعلمين، وظهور أعراض سلوكية أخرى مثل؛ إهمال المعلمين في أداء واجباتهم المنوطة إليهم، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3,55)، وانحراف معياري (1,20)، مما يعني أن درجة تطبيق هذه الفقرة متوسطة.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (24) ونصها:" يلغي الزيادة السنوية عندما تشير التقارير السنوية بمجملها إلى انخفاض في العطاء " وهذا يوضح أن مدير المدرسة يلغي الزيادة السنوية عندما تشير التقارير السنوية بمجملها إلى انخفاض في العطاء، حيث يعتبر هذا النوع من الحوافز السلبية المنفرة، ويجب عدم استخدام هذا النوع من الحوافز بكثرة، وذلك لما يترتب على استخدامه من سلبيات قد تعيق سير العملية التعليمية داخل المدارس، وبالرغم من أهمية الحوافز السلبية فإنها قد تسهم في النهاية في خفض الكفاءة والإنتاجية، وهي دائما تترك آثارا سلبية في نفوس المعلمين، مما يخلق لديهم شعورا بالإحباط نحو العمل، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3,30)، وانحراف معياري (1,15)،هذا يعني أن درجة تطبيق هذه الفقرة متوسطة.

4. مجال الحوافز السلبية المعنوية:

حيث جاء هذا المجال في المرتبة الثالثة للاستمارة بالاعتماد على الجدول رقم (7) لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين, حيث إن

المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3,57-3,99) بدرجة ممارسة مرتفعة. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3,77) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (26) ونصها: " يوجه تنبيها شفويا عند تأخر المعلم عن العمل" وهذا يوضح أن مدير المدرسة الخاصة يقوم بتوجيه رسالة شفوية عند تأخر المعلم عن العمل، وهذا النوع من التوجيه الذي يرغب به أغلب المعلمين، بدلا من تطبيق العقوبات والأنظمة المدرسية في حال تأخر المعلم عن العمل، أو عدم القيام بواجباته، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3,99)، وانحراف معياري (0,99)،هذا يعني أن درجة تطبيق هذه الفقرة مرتفعة.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (34) ونصها:" يبعد المعلم عن المشاركة في صنع القرارات المدرسية عندما يتكرر السلوك غير الإيجابي من المعلم " وهذا يدل على أن مدير المدرسة يعمل على إبعاد المعلم عن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المدرسية عندما يكون السلوك غير الإيجابي من المعلم، ويعمل على تهميش دور المعلم، ويعود السبب في ذلك إلى نمط القيادة لبعض مديري المدارس، وحرصهم على اتخاذ القرار الصائب، ويفسر ذلك حرص المدير على استبعاد المعلم ذي السلوك غير الإيجابي في اتخاذ القرارات، والذي يؤثر سلبا على إدارتهم المدرسية والأداء الإداري لمدير المدرسة، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3,57)، وانحراف معياري (1,13)، وهذا يعني أن درجة تطبيق هذه الفقرة متوسطة.

ثانياً :مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس، والتخصص، وسنوات عدد الخبرة؟

تمت مناقشة هذا السؤال حسب متغيراته وكما يأتي:

1. **الجنس:**

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الجنس، استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذا بلغت قيمة ت (0,70) وبمستوى دلالة (0,48)، تعزى هذه النتيجة إلى تشابه ظروف العمل، والتأهيل العلمي للمدرسين والمدرسات وتشابه المهام التدريسية.

ويفسر ذلك إلى أن المعلمين سواء أكانوا ذكورا أم إناثا فإنهم يشعرون بأن درجة استخدام الحوافز من قبل مديري المدارس يستحق هذه الدرجة من التصنيف, وذلك لأن واقع استخدام الحوافز مستخدم وبشكل كبير, لذلك كان متغير الجنس للمعلمين عاملا غير حاسم في الحكم على مستوى استخدام الحوافز في المدارس الثانوية الخاصة في عمان, إلى كون المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من كلا الجنسين لهم الحوافز نفسها كونهم جميعا يعملون في المدارس الخاصة، وأغلبهم يخضعون للتوجيهات والتشريعات المدرسية نفسها, وتجانس إدراك المعلمين للحوافز بجميع أنواعها بغض النظر عن جنس المعلمين في واقع المشاركة الحقيقية في اتخاذ القرارات المدرسية، وتشابه ظروف التقدير، كونهم معلمين يقومون بنفس الواجبات الفنية فيما يتعلق بالتدريس.

ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الجنس

في مجال الحوافز السلبية المادية استنادا على مستوى الدلالة (0,05) وقيمة ت (2,81)، حيث توجد فروق في هذا المجال ولصالح الذكور بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي للذكور.

ويفسر هذا أن درجة تطبيق الحوافز السلبية المادية من قبل مديري المدارس الخاصة في عمان في مدارس الذكور بشكل أكبر من مدارس الإناث الخاصة، وهذا من جهته يدل على أن المعلمين الذكور معرضين أكثر للحوافز السلبية المادية، ويعزى ذلك إلى عدم التزام المعلمين الذكور في الدوام المدرسي، حيث إن المعلمات الإناث أكثر التزاما واهتمام بالدوام المدرسي.

2. **التخصص**:

أ. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير التخصص، استنادا إلى قيمة ت (-0,25) بمستوى دلالة (0,14)،

ويفسر هذا تشابه جميع ظروف العملية التدريسية في المدارس الخاصة في عمان، لذلك لم تتأثر وجهة نظر المعلمين تبعا لاختلاف تخصصاتهم الأكاديمية، سواء أكانت تخصصاتهم إنسانيا أم علميا، فإنهم يتعاملون مع الطلبة ويتفاعلون في بيئة تعليمية واحدة، بغض النظر عن تخصصاتهم العلمية أو الإنسانية تبعا إلى التخصص لدى المعلمين. حيث إن جميعهم يأخذون نفس الحوافز المقدمة من قبل مديري المدارس التي يعملون بها.

ب. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير التخصص في مجال الحوافز الإيجابية المعنوية اعتمادا على قيمة ت (-1,98) ومستوى الدلالة (0,05) يعزى الفرق لأصحاب التخصص الإنساني من المعلمين بدليل ارتفاع

المتوسط الحسابي للمعلمين ذات فئة التخصص الإنساني. يفسر هذا أن تطبيق الحوافز الإيجابية المعنوية من قبل مديري المدارس الخاصة في عمان يكون بشكل أكبر على أصحاب التخصص الإنساني، وهذا من جهته يدل على أن المعلمين أصحاب التخصص الإنساني معرضون أكثر للحوافز الإيجابية المعنوية، حيث تعمل الإدارة على تحفيز المعلمين أصحاب التخصص الإنساني معنويا، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة عمل المعلمين، والمواد الدراسية التي يعملون بها. لأن المواد الدراسية للتخصص الإنساني تمتاز بالمرونة أكثر من التخصصات العلمية.

ج. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير التخصص في مجال الحوافز السلبية المادية اعتمادا على قيمة ت (2,37) ومستوى الدلالة (0,02)، يعزى الفرق لأصحاب التخصص العلمي من المعلمين، بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي للمعلمين ذات فئة التخصص العلمي. ويفسر هذا أن تطبيق الحوافز السلبية المادية من قبل مديري المدارس الخاصة في عمان بشكل اكبر على أصحاب التخصص العلمي، وهذا من جهته يدل على أن المعلمين أصحاب التخصص العلمي معرضون أكثر للحوافز السلبية المادية، مثل خصم الأجور، وربما يوجد هناك حلقة وصل مفقودة بين الإدارة والمعلمين أصحاب التخصص العلمي، وصعوبة التعامل مع الإدارة، وربما السبب يعزى إلى طبيعة المواد التي يدرسها المعلمين أصحاب التخصص العلمي.

3. **عدد سنوات الخبرة:**

أ. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول ما هي درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة، استنادا إلى قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذا بلغت (1,90) وبمستوى دلالة (0,15). يفسر هذا تشابه الظروف البيئية التي تحيط بالمعلمين في المدارس الخاصة، والتي يقومون من خلالها بأداء أعمالهم، كما أن المعلمين في المدارس الخاصة يمتلكون الخبرة الكافية في التدريس، ويتابعون البحث العلمي للوصول إلى أرقى الدرجات العلمية، والمستجدات العلمية في مجالات تخصصهم، طالما أنهم موجودون في نفس البيئة التعليمية، ويعملون على تحقيق الأهداف. ويستدل من هذه النتيجة أن متغير سنوات الخبرة لم يكن له أي تأثير في أحداث فرق واستجابات أفرد عينة الدراسة من المعلمين في المدارس الخاصة، وأن جميعهم يمتلكون نفس عدد سنوات الخبرة في وصف درجة توافر الحوافز وشعورهم بها بشكل ملموس.

ب. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال الحوافز الايجابية المادية اعتماداً على قيمة ف (3,98) ومستوى الدلالة (0,02). يعزى الفرق لأصحاب سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات. يفسر هذا أن تطبيق الحوافز الايجابية المادية من قبل مديري المدارس الخاصة في عمان بشكل أكبر على أصحاب فئة الخبرة التدريسية التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وهذا من جهته يدل على أن المعلمين أصحاب الخبرة هؤلاء معرضون أكثر للحوافز الايجابية المادية من غيرهم من المعلمين، والذي يميز هؤلاء المعلمين أنهم قادرون على الإبداع

والابتكار، وتحفيز الطلاب أكثر من غيرهم، حيث تعمل الإدارة على تحفيزهم ماديا من خلال العلاوات والمشاركة في الأعمال التي تسهم في سير العملية التربوية.

ج. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال الحوافز الإيجابية المعنوية اعتمادا على قيمة ف (4,56) ومستوى الدلالة (0,01).يعزى الفرق لأصحاب سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات. يفسر هذا أن تطبيق الحوافز الإيجابية المعنوية من قبل مديري المدارس الخاصة في عمان بشكل أكبر على أصحاب فئة الخبرة التدريسية التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وهذا من جهته يدل على أن المعلمين أصحاب الخبرة هؤلاء معرضين أكثر للحوافز الايجابية المعنوية من غيرهم من المعلمين، والذي يميز هؤلاء المعلمين أنهم قادرين على الإبداع والابتكار وتحفيز الطلاب أكثر من غيرهم، وحيث تعمل الإدارة على تحفيزهم معنويا من خلال تنظيم مسابقات تليق بمستوى المعلمين، وتنظيم حفلات ومهرجانات تربوية هدفها غرس القيم والمبادئ لدى الطلبة.

التوصيات

تتمثل توصيات الدِّراسَة الحاليَّة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدِّراسَة؛ وبناء على تحليل ومناقشة وتفسير النتائج؛ بالآتي:

- ضرورة الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام الحوافز، بحيث يتم تقديم مكافآت وترقيات تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.

- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول إلى مستويات الأداء المخطط لها.
- ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت، بما يضمن أن يكون الأداء الأداة الرئيسة في منح الحوافز.
- توفر الجوائز المادية العينية عند قيام المعلم بعمل تطوعي.
- وضع أسماء المعلمين الحاصلين على تقرير ممتاز في التقرير الشهري على لوحة الشرف.
- تخصيص يوم احتفالي بالمعلم المتميز.
- إعادة النظر بالزيادة السنوية عندما تشير التقارير السنوية بمجملها إلى ارتفاع في الأداء.
- منع الحفلات الاجتماعية عندما تظهر تنظيمات غير رسمية تثير الإشاعات غير الصحيحة.
- توجه إنذارا للمعلم عند قيامه بضرب طالب.
- إشراك المعلم في المشاركة في صنع القرارات المدرسية.
- إجراء دراسات مقارنة لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية من أجل تحسين مستوى الأداء الإداري.

المراجع

المراجع باللغة العربية :-

القرآن الكريم

السنة

أبو الكشك، محمد نايف (2006). **الإدارة المدرسية المعاصرة.** عمان: دار جديد للنشر والتوزيع.

أبو شرخ، نادر حامد عبد الرزاق(2010). **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من جهة نظر العاملين.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزه : فلسطين.

إدريس، عبد الرحمن؛ المرسي، جمال الدين(2002). **السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة.** الإسكندرية: دار الجامعية.

آل ناجي، محمد بن عبدالله(2011). **الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية.** ط4، جدة: السروات.

إيجرت، ماكس إيه. (1998)**التحفيز**. ترجمة مكتبة جرير والرياض.

البدري، طارق عبد الحميد(2005).**أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها.** ط2،عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

التهامي، حسين أحمد عبد الرحمن(2008).**أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة.** ط1، الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

الجساسي، عبدالله حمد محمد(2011). **اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

الجهني، عبد الرحمن بن علي(2005). **الحوافز في الإدارة المدرسية من منظور التربية الإسلامية - دراسة وصفية تحليلية للمرحلة الثانوية بالمدينة المنورة**.(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة: المملكة العربية السعودية.

الحريري، رافدة(2007).**مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**. عمان: دار المناهج

حسن, عبد العزيز علي (2008). **الإدارة المتميزة للموارد البشرية " تمييز بلا حدود"**. المنصورة: المكتبة العصر.

الحلايبة, غازي حسن عودة(2013).**أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن(دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى)**.(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان : الأردن.

الدروبي, سليمان جميل(2007).**كيف تحفز الآخرين**. عمان: دار الأسرة.

الدروبي، سليمان(2006) .**التحفيز عن طريق إدراك الذات**. ط1 ،عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

ذهيبة، سليماني وسعيدة، باللحية(2013). **الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة: الجزائر.

رسلان، نبيل (1978). **الحوافز في قانون العاملين بالحكومة والقطاع العام**. القاهرة : دار النهضة العربية.

الزهراني، حسين بن صالح (2010). **الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف**.(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.

السلمي، علي (2001) .**إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**. ط 2 ، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السواط، سامية بنت عبدالله(2006). **دور الإدارة التعليمية في الحوافز التشجيعية لمعلمات المرحلة المتوسطة بين الواقع والمأمول- دراسة ميدانية على معلمات ومديرات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة**.(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.

الشريف، مها بنت عبد الله بن محمد(2010). **اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو الحوافز الجديدة**.(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.

الشوابكة، يونس(2011). درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)**، 25(10)، 2609-2646.

العايذي، بندر بن سعد(2012).**الحوافز الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض**.(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية, الرياض: المملكة العربية السعودية.

عربيات، ياسر أحمد(2008).**المفاهيم الإدارية الحديثة**. ط1،عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

العقيلي، عمر(1996). **إدارة القوة العاملة**. عمان: دار زهران.

عواريب, الزهرة (2016).**دور الحوافز في تحسين أداء العاملين(دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة).**(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة: الجزائر.

عودة, محمود وعواد, بكر(2011)." **تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي**".(رسالة ماجستير غير منشورة), كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة النجاح الوطنية: نابلس, فلسطين.

عيداروس، أحمد نجم الدين ومحمد، أشرف محمود(2009). **الإدارة التربوية بين العلمية والمهنية والمستقبلية**. جدة: دار خوارزم للنشر والتوزيع.

الفارس, سليمان(2011).**أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة**.(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق.

الفقي، ابراهيم(2011).**قوة التحفيز**. ط1،القاهرة: ثمرات للنشر والتوزيع.

المعايطة، عبد العزيز عطاالله(2007).**الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**. ط1، عمان: دار الحامد.

الوليد، بشار يزيد(2009).**الإدارة الحديثة للموارد البشرية**. ط1،عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

يونس، عادل(2000). **تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قار يونس: ليبيا.

المراجع الأجنبية :-

Auxillium, W. (2004). **Compensation & Benefit** http; //hrfree. Com/ articles/pay_and_rewards.htm.

Charness, Gary, and Uri Gneezy(2009). “Incentives to Exercise.” Econometrical, **Planning of Experiments**. 77(3):909–931.

David, W, Conard, W & Shirley, A. (1993) Teacher Incentives in the third World, Teaching and Teacher Education, 9 (3), 301- 316, Research Report: **ERIC 469804**

Gana, A, & Bababe, F (2011). "**The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria**", University of Maiduguri, Borno State, Nigeria,On Line, Available at: http://wiloludjournal.academia.edu/FrancisOlawaleAbulude/Papers/79

Gibbs, john (2004)**. Performance measure properties and incentives- institute for the study of labour,**(1356), on line, available at: www.alazhar.edu.ps/library/aattachedfile.asp.

Gure, N, A (2010). "**The Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Nation link Telecom Somalia**", Master's thesis, University Utara Malaysia, On Line, Available at**:** http://etd.uum.edu.my/2488/.

Kaltsounis, G, Jane, P & Raul. D (1985) **The Effects of Non-Salaried Incentives on Teacher Performance and student Outcomes.**

Toshiba Cecilia, (2006). "sparks a wave of innovation: New structures and incentives stimulate employee creativity", **Journal Human Resource Management International Digest**, Case study, 14 (6),15-27.

ملحق رقم (1)

مجتمع الدراسة

توزيع المدارس والمعلمين حسب المحافظة والمديرية لمرحلة التعليم الثانوي للعام 2016-2017
(بيانات اولية)

الاقليم	المحافظة	المديرية	وزارة التربية و التعليم				التعليم الخاص				المجموع الكلي			
			عدد المدارس	اعداد المراكز معلمون			عدد المدارس	اعداد المراكز معلمون			عدد المدارس	اعداد المراكز معلمون		
				ذكور	اناث	مجموع		ذكور	اناث	مجموع		ذكور	اناث	مجموع
الوسط	العاصمة	لواء الجامعة	36	455	780	1235	0	0	0	0	36	455	780	1235
		لواء الجيزه	46	344	606	950	0	0	0	0	46	344	606	950
		لواء القويسمة،	35	394	791	1185	0	0	0	0	35	394	791	1185
		لواء الموقر	26	244	360	604	0	0	0	0	26	244	360	604
		لواء سحاب	10	116	256	372	0	0	0	0	10	116	256	372
		لواء قصبة عمان	43	721	949	1670	0	0	0	0	43	721	949	1670
		لواء ماركا	57	999	1344	2343	0	0	0	0	57	999	1344	2343
		لواء ناعور	25	279	434	713	0	0	0	0	25	279	434	713
		لواء وادي السير	27	350	512	862	0	0	0	0	27	350	512	862
		مديرية التعليم الخاص	0	0	0	0	187	2464	8472	10936	187	2464	8472	10936
العاصمة Total			305	3902	6032	9934	187	2464	8472	10936	492	6366	14504	20870
المجموع			305	3902	6032	9934	187	2464	8472	10936	492	6366	14504	20870

توزيع المدارس والمعلمين حسب المحافظة والمديرية لمرحلة التعليم الاساسي والثانوي للعام 2016-2017
(بيانات اولية)

الاقليم	المحافظة	المديرية	وزارة التربية و التعليم				التعليم الخاص				المجموع الكلي			
			عدد المدارس	اعداد المراكز معلمون			عدد المدارس	اعداد المراكز معلمون			عدد المدارس	اعداد المراكز معلمون		
				ذكور	اناث	مجموع		ذكور	اناث	مجموع		ذكور	اناث	مجموع
الوسط	العاصمة	لواء الجامعة	71	700	1236	1936	0	0	0	0	71	700	1236	1936
		لواء الجيزه	97	529	934	1463	0	0	0	0	97	529	934	1463
		لواء القويسمة	100	899	1811	2710	0	0	0	0	100	899	1811	2710
		لواء الموقر	61	393	627	1020	0	0	0	0	61	393	627	1020
		لواء سحاب	37	369	683	1052	0	0	0	0	37	369	683	1052
		لواء قصبة عمان	155	1694	2709	4403	0	0	0	0	155	1694	2709	4403
		لواء ماركا	176	2083	3418	5501	0	0	0	0	176	2083	3418	5501
		لواء ناعور	54	368	765	1133	0	0	0	0	54	368	765	1133
		لواء وادي السير	71	559	992	1551	0	0	0	0	71	559	992	1551
		مديرية التعليم الخاص	0	0	0	0	731	2768	15634	18402	731	2768	15634	18402
العاصمة Total			822	7594	13175	20769	731	2768	15634	18402	1553	10362	28809	39171
المجموع			822	7594	13175	20769	731	2768	15634	18402	1553	10362	28809	39171

مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات

قسم منظومة التعلم الالكتروني

ملحق رقم (2)

الاستبانة بصورتها الأولية

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط

بسم الله الرحمن الرحيم



تحكيم استبانة

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل :.. وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....... وبعد

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير عن "درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين" حيث تهدف الدراسة إلى التعرف إلى درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين, كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات (الجنس، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة).

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة مكونة من(33) فقرة موزعة على أربعة مجالات: الحوافز الإيجابية المادية, والحوافز الإيجابية المعنوية، والحوافز السلبية المادية ،والحوافز السلبية المعنوية. وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالتالي: (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق, لا أوافق بشدة).

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية هامة وخبرة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم حول عباراتها من حيث انتماؤها للمحور أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

الباحث

محمود حسن صالح البلبيسي

<u>**الرجاء كتابة البيانات التالية:**</u>

الاسم	
الرتبة الأكاديمية	
جهة العمل	

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك :

الجنس:( ) ذكر ( )أنثى

التخصص: ( )علمي(   ) إنساني

عدد سنوات الخبرة: ( )أقل من 5 سنوات( )5سنوات - أقل من 10 سنوات

(   )10 سنوات فأكثر

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: الحوافز الايجابية المادية						
.1	يقدم مدير المدرسة مكافأة نقدية شهرية لأفضل موظف.					
.2	يمنح المعلمين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.					
.3	يقوم بالترقية الاستثنائية في العمل حسبما تقتضية المصلحة العامة.					
.4	يستخدم العلاوات الدورية عند إنجاز المهام.					
.5	جسن ظروف العمل المادية نهاية العام تزامناً مع صدور التقارير الممتازة بحق المعلم.					
.6	يوفر الجوائز المادية العينية عند القيام بعمل تطوعي.					
.7	يوزع مكافآت العمل الإضافي.					
.8	يزيد الراتب عندما يحصل المعلم على درجة علمية أعلى.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني: الحوافز الايجابية المعنوية						
.1	يقدم شهادات التقدير وخطابات الشكر المكتوبة عندما يبدي المعلم موقفاً إيجابياً في العمل					
.2	يفّعل كلمات الشكر والمديح والثناء الشفوية عندما تكون درجات التحصيل الطلابي عالية					
.3	يضع أسماء المتفوقين في لوحة شرف على الحائط أو نشرها في مجلة عندما يكون التقرير الشهري ممتازاً.					
.4	يدعم الموظف بإطلاق اسم الموظف المثالي عندما يقوم المعلم بعمل تطوعي.					
.5	يقدم الدروع والكؤوس والميداليات عندما ينجز المعلم أعماله بكفاءة وفاعلية.					
.6	يخصص يوما احتفاليا بالمعلم المتميز.					
.7	يحد من الرقابة المباشرة وينمي الرقابة الذاتية عندما يثبت الموظف انتماءه للمدرسة.					
.8	يفوض السلطات ويمنح الصلاحيات عندما يظهر المعلم مقدرته على تحمل المسؤولية في إنجاز المهام الصعبة.					
.9	يوفر وسائل الراحة والخدمات للمعلمين.					
10	يرشح المتميزين لدورات تدريبية.					
11	يراعي المتميزين عند تكملتهم للدراسة.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثالث: الحوافز السلبية المادية						
1.	يخصم من الأجر عند مخالفة التعليمات والأوامر الإدارية.					
2.	يحرم من المكافآت المالية عندما يبدي المعلم موقفاً سلبياً.					
3.	يؤخر الترقية عندما يتعمد المعلم تخفيض عطائه.					
4.	يقلل من الزيادة السنوية عند تكرار السلوك السلبي.					
5.	يلغي الزيادة السنوية عندما تشير التقارير السنوية بمجملها إلى انخفاض في العطاء.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الرابع: الحوافز السلبية المعنوية						
1.	يوجه تنبيهاً شفوياً عند التأخر عن العمل.					
2.	يوجه تنبيهاً كتابياً عند تكرار عدم مراعاة التعليمات والأوامر.					
3.	يوجه إنذاراً عند القيام بضرب طالب.					
4.	يزيد الرقابة المباشرة عند حدوث خلل في متابعة الطلبة أكاديمياً.					
5.	يخلق جواً من عدم وجود الأمن والاستقرار الوظيفي عندما يتغيب المعلم أكثر من مرة دون عذر رسمي.					
6.	يمنع الحفلات واللقاءات الاجتماعية عندما يظهر تنظيمات غير رسمية تثير الإشاعات غير الصحيحة.					
7.	يتعامل بمركزية عندما لا يتعاون المعلم مع					

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
	الإشراف الأكاديمي والإداري.					
8.	يطبق لوائح الضبط والتعليمات عندما يبدي المعلم موقفاً سلبياً.					
9.	يرفض إشراك المعلم في اتخاذ القرارات عندما يبدي موقفاً يدل على عدم الانتماء للمدرسة.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

....

....

....

....

ملحق رقم (3)

كشف بأسماء الأساتذة محكمي اداة الدراسة

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	مكان العمل
1.	الدكتور سلامة طناش	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
2.	الدكتور غازي جمال خليفة	أستاذ دكتور	مناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط(كلية العلوم التربوية)
3.	الدكتور عبد الجبار البياتي	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط(كلية العلوم التربوية)
4.	الدكتور عباس الشريفي	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط(كلية العلوم التربوية)
5.	الدكتور محمود الحديدي	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط(كلية العلوم التربوية)
6.	الدكتور محمود خليل	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة الأونروا (كلية العلوم التربوية)
7.	الدكتور صالح عبابنة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
8.	الدكتور خليل الفيومي	أستاذ مشارك	مناهج وطرق التدريس	الجامعة الأردنية
9.	الدكتور عاطف الشرمان	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	الجامعة الهاشمية
10.	الدكتور محمد بني مفرج	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط(كلية العلوم التربوية)
11.	الدكتور جمال الطوايعة	أستاذ مساعد	مناهج وطرق التدريس	جامعة الأونروا (كلية العلوم التربوية والآداب)
12.	الدكتور هيثم فؤاد درويش	أستاذ مساعد	مناهج وطرق التدريس	جامعة الأونروا (كلية العلوم التربوية والآداب)
13.	الدكتورة رانية فريحات	أستاذ مساعد	مناهج وطرق التدريس	جامعة الإسراء الأردنية
14.	الدكتورة ريمه الحريات	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة الإسراء الأردنية
15.	الدكتور باسل الزعبي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة الإسراء الأردنية

ملحق رقم (4)

الاستبانة بصورتها النهائية

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جـامعـة الشرق الأوسط

كلية التربية



حضرة الزميل المحترم / الزميلة المحترمة..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " **درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين** " ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة مكونة من(34) فقرة موزعة على أربعة مجالات (الحوافز الايجابية المادية, والحوافز الايجابية المعنوية، والحوافز السلبية المادية, والحوافز السلبية المعنوية).

شاكرين لكم بدايةً حسن تعاونكم ، آملين أن تمنحونا من وقتكم الثمين لملء فقرات الاستبانة، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وصدقها وأمانتها وموضوعيتها حول جميع العبارات الواردة فيها, لأنأهمية الدراسة ونتائجها تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم, علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

مع الشكر والتقدير.

الباحث

محمود حسن صالح البلبيسي

المعلومات الشخصية : يرجى ضع إشارة (√) في المربع المناسب

1. **الجنــس :** ☐ ذكر ☐ أنثى
2. **التخصــص :** ☐ علمي ☐ إنساني
3. **عدد سنوات الخبرة :** ☐ أقل من **(5)** سنوات ☐ **(5)** سنوات- أقل من(**10**) سنوات ☐ **(10)** سنوات فأكثر

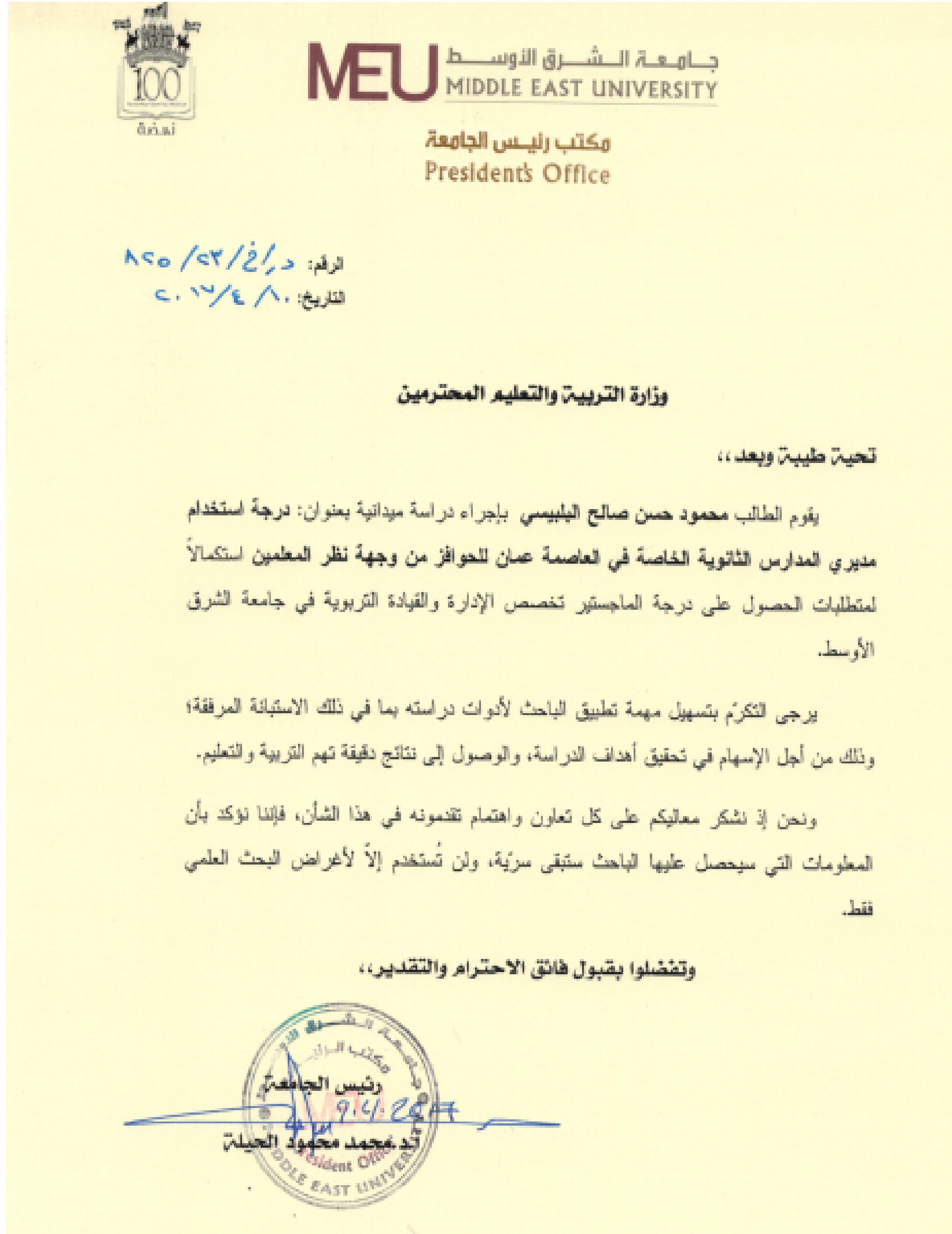
يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً :

ت	الفقرة	درجة الاستخدام				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
المجال الأول: الحوافز الايجابية المادية						
1.	يرشح من المدرسة لأفضل معلم مكافأة مالية.					
2.	يطلب للمعلمين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.					
3.	يوصي بالترقية الاستثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.					
4.	يوصي بالعلاوات الدورية عند إنجاز المهمات.					
5.	يحسن ظروف عمل المعلم المادية وفقاً للتقارير المرتفعة التي يحصل عليها نهاية العام.					
6.	يوفر الجوائز المادية العينية عند قيام المعلم بعمل تطوعي.					
7.	يكافئ المعلم مادياً على العمل الإضافي.					
8.	يطلب زيادة تشجيعية للمعلم عندما يحصل على درجة علمية أعلى.					
المجال الثاني: الحوافز الإيجابية المعنوية						
9.	يقدم شهادات التقدير المكتوبة للمعلم عندما يبدي موقفاً إيجابياً في العمل.					
10.	يمدح المعلم ويثني على جهوده كلما كانت درجات تحصيل طلبته مرتفعة.					
11.	يضع أسماء المعلمين الحاصلين على تقرير ممتاز في التقرير الشهري على لوحة شرف خاصة.					
12.	يهتم بإظهار اسم المعلم المثالي عند قيامه بعمل تطوعي لخدمة الطلبة أو المدرسة.					
13.	يقدم الدروع عندما ينجز المعلم أعماله بكفاءة وفاعلية.					
14.	يخصص يوماً احتفالياً بالمعلم المتميز.					
15.	ينمي الرقابة الذاتية لدى المعلم عندما يثبت انتماءه للمدرسة.					
16.	يفوض السلطات للمعلم عندما يظهر مقدرته على تحمل المسؤولية في انجاز المهمات الصعبة.					
17.	يوفر وسائل الراحة للمعلمين.					
18.	يرشح المتميزين لدورات تدريبية.					
19.	يشجع المتميزين على تكملة دراستهم.					

ت	الفقرة	درجة الاستخدام				
		مرتفعة جدا	مرتفعة جدا	مرتفعة جدا	مرتفعة جدا	مرتفعة جدا
المجال الثالث: الحوافز السلبية المادية						
20.	**يخصم من أجر المعلم عند مخالفته التعليمات.**					
21.	**يحرم المعلم من المكافآت المالية عندما يبدي موقفاً سلبياً.**					
22.	**يتعمد تأخير ترقية المعلم عندما يقل عطاؤه.**					
23.	**يقلل من الزيادة السنوية للمعلم عند تكرار السلوك السلبي.**					
24.	**يلغي الزيادة السنوية عندما تشير التقارير السنوية بمجملها إلى انخفاض في العطاء.**					
25.	**يوصي بإلغاء عقد المعلم حينما تتكرر مخالفاته.**					
المجال الرابع: الحوافز السلبية المعنوية						
26.	**يوجه تنبيهاً شفوياً عند تأخر المعلم عن العمل.**					
27.	**يوجه تنبيهاً كتابياً عند عدم مراعاة التعليمات.**					
28.	**يوجه إنذارا للمعلم عند قيامه بضرب طالب.**					
29.	**يزيد الرقابة المباشرة على المعلم عند حدوث خلل في متابعة الطلبة أكاديمياً.**					
30.	**يبدي إنكاره عندما يتغيب المعلم أكثر من مرة دون عذر رسمي.**					
31.	**يمنع الحفلات الاجتماعية عندما تظهر تنظيمات غير رسمية تثير الإشاعات غير الصحيحة.**					
32.	**يتعامل بمركزية عندما لا يتعاون المعلم مع الإشراف المدرسي.**					
33.	**يطبق لوائح الضبط والتعليمات عندما يبدي المعلم موقفا سلبيا.**					
34.	**يبعد المعلم عن المشاركة في صنع القرارات المدرسية عندما يتكرر السلوك غير الإيجابي من المعلم.**					

ملحق رقم (5)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم



جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د ر خ/ ٢٣/ ٨٢٥
التاريخ: ١٠/ ٤/ ٢٠١٧

وزارة التربية والتعليم المحترمين

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب **محمود حسن صالح البليبسي** بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: **درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين** استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لأدوات دراسته بما في ذلك الاستبانة المرفقة؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرّية، ولن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

رئيس الجامعة

أ.د. محمد محمود الحيلة

ملحق رقم (6)

كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم الى المدارس الثانوية الخاصة

وزارة التربية والتعليم

100 سنة

الرقم ٧/١/٢٦٦٢
التاريخ
الموافق ١٧/٤/٢٠١٧

مديرو المدارس الخاصة ومديراتها

الموضوع/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

فأرجو اعلامكم بأن الطالب (محمود حسن صالح البلبيسي) يقوم باجراء دراسة عنوانها " درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط ويحتاج ذلك لتطبيق أداة الدراسة على عينة من المعلمين في مدارسكم.
راجياً تسهيل مهمته مع ضرورة مطابقة الادوات المطبقة مع الادوات المرفقة.

واقبلوا الاحترام

م/ وزير التربية والتعليم

أمين محمد الشديفات
مدير ادارة التعليم الخاص

المملكة الأردنية الهاشمية
www.moe.gov.jo